SKOŃCZ TO, CO ZACZĄŁEŚ

Peter Hollins

Sztuka samodyscypliny, czyli jak zabrać się do pracy i doprowadzić ją do końca

onepress POWER

Peter Hollins

Skończ to, co zacząłeś

Sztuka samodyscypliny, czyli jak zabrać się do pracy i doprowadzić ją do końca

Przekład: Joanna Sugiero

Tytuł oryginału: Finish What You Start: The Art of Following Through, Taking Action, Executing, & Self-Discipline

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-5892-8

Copyright © 2019 by PKCS Media, Inc.

Polish translation rights arranged with PKCS Media, Inc. through TLL Literary Agency.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres *http://onepress.pl/user/opinie/skozac_ebook*
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

- Poleć książkę
- Kup w wersji papierowej
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » nasza społeczność

Wstęp

Czym dokładnie jest sztuka realizowania planów i kończenia tego, co zacząłeś? Możliwe, że słyszałeś te określenia wiele razy, ale co tak naprawdę one oznaczają?

Dla mnie jest to zmiana zamiarów w rzeczywistość. Zbyt często obiecujemy, że coś zrobimy — i czasami nawet rzeczywiście zabieramy się do pracy, gdy znajdziemy trochę wolnego czasu w weekend i poczujemy się na siłach. Ale gdy tylko pojawią się pierwsze oznaki zmęczenia lub znużenia bądź też gdy natrafimy na trudności albo gdy coś odwróci naszą uwagę, rzucamy to, co robiliśmy, a nasza niedokończona praca zalega w garażu (mentalnym, fizycznym lub w przenośni) i pozostaje tam na długie wieki.

Kontynuowanie rozpoczętej pracy i kończenie tego, co zacząłeś, pomaga wyrwać się z tego zaklętego kręgu i przejąć kontrolę nad własnym życiem.

Moje doświadczenia z realizowaniem planów są bardzo różne. Któregoś lata obiecałem sobie, że wystrugam z drewna kanoe o długości około 30 centymetrów i szerokości 8 centymetrów. Nie był to duży projekt, ale stanowił wystarczające wyzwanie dla kogoś, kto nie ma żadnego doświadczenia w pracy z drewnem. W ciągu pierwszego tygodnia zdołałem zrobić całkiem spore wyżłobienie w moim kawałku drewna. W drugim tygodniu bolały mnie ręce, a do kin akurat weszły nowe *Gwiezdne wojny*. W trzecim tygodniu byłem zbyt zajęty ponownym oglądaniem *Gwiezdnych wojen* i wymyślaniem wymówek, żeby nie wracać do tego projektu. Moje drewniane kanoe było skazane na porażkę.

Ale zawsze, gdy wchodziłem do garażu, spoglądałem na to niedokończone kanoe, które uparcie przypominało mi o moim lenistwie i braku wytrwałości. Dręczyło mnie to tak bardzo, że w końcu kilka lat później postanowiłem, że skończę ten projekt. Prawdopodobnie domyślasz się, jak to się skończyło. W pierwszym tygodniu szło mi wspaniale, w drugim tak sobie, a w trzecim już „jechałem na oparach”.

Na szczęście niedługo później po raz pierwszy usłyszałem o koncepcji łączenia obowiązku z przyjemnością. To dało mi siłę, żeby skończyć moje kanoe. Zagadnienie to omówię szczegółowo w dalszej części książki, a w tym miejscu wyjaśnię tylko, że polega ono na połączeniu obowiązkowego (i nieprzyjemnego) zadania z natychmiastową nagrodą. Jeżeli jesteś w stanie przekupić samego siebie i skłonić się do ciężkiej pracy, skończenie tego, co zacząłeś, przestaje być gigantycznym obciążeniem dla Twojej silnej woli i zmienia się w realizowanie czegoś przyjemnego dzięki zastosowaniu miłego skojarzenia.

Nagrodą, którą połączyłem ze struganiem kanoe, było słuchanie moich ulubionych płyt — coś, na co rzadko mam czas. No bo sam przyznaj, kiedy ostatnio wysłuchałeś swojej ukochanej płyty od początku do końca bez żadnej przerwy?

Nagle otworzył się przede mną zupełnie nowy świat. Skoro potrafię sprawić, żeby nieprzyjemne zadanie stało się znośne dzięki połączeniu go z czymś, co naprawdę lubię, to mogę w ten sposób zrealizować każdy, nawet najtrudniejszy projekt. Kiedy to sobie uświadomiłem, zacząłem pogłębiać wiedzę na temat wytrwałości i tego, jak skończyć rozpoczętą pracę pomimo instynktownego oporu. Jak możemy zapanować nad naszymi najgorszymi instynktami i robić to, co chcemy i kiedy chcemy, nie czekając, aż termin zacznie nas gonić? Jak możemy zwrócić uwagę na naszą

uwagę i robić to, co jest najtrudniejsze, czyli funkcjonować w warunkach dużego dyskomfortu?

Wierzę, że stworzyłem systemy, które można stosować niemalże w każdej sytuacji. W tej książce opisałem wiele z nich — nie stosuję ich wszystkich przez cały czas, ale większość z nich pomoże większości ludzi. Tak jak zwykle napisałem tę książkę dla siebie i odczuwam radość i dumę z tego, że mogę się podzielić z Tobą swoimi odkryciami. Mam nadzieję, że Ci się przydadzą i pomogą Ci osiągnąć dokładnie to, czego pragniesz. I mam też nadzieję, że zmuszą Cię do tego, żebyś raz po raz przesłuchał swoje ulubione płyty, co będzie wygraną samą w sobie!

Rozdział 1.
Przestań myśleć i zacznij działać

Esther myślała o tym jakiś milion razy. Miała biurową pracę bez przyszłości, w której tkwiła co najmniej od sześciu lat i fantazjowała, jak by to było, gdyby nie musiała się użerać z monotonną papierkową robotą, wypełniać poleceń surowej szefowej i zaprowadzać swojego dwuletniego synka do żłobka na cały dzień.

Co mogła zrobić, żeby spełnić te marzenia? Przecież musiała pracować, żeby zapewnić byt rodzinie. Wpadła na pomysł: postanowiła, że założy własną firmę wypiekającą domowe ciasta na sprzedaż.

To wszystko było tylko fantazją — myślą, która zrodziła się w jej głowie podczas trudnych dni w pracy. Ale któregoś dnia Esther poczuła, że coś się zmieniło. Wreszcie podjęła decyzję. Zrobi to. Pieczenie ciast było przecież jej prawdziwą pasją. Przez wiele lat piekła torty i ciasteczka dla przyjaciół, a wszyscy powtarzali jej, że powinna zrobić z tego biznes. A więc może to wcale nie był aż taki zły pomysł?

I tak się rozpoczęła długa droga Esther do otwarcia własnej firmy oferującej domowe wypieki. Nie rzuciła pracy od razu, ale złożyła wniosek o dwutygodniowy urlop, żeby wybadać grunt. *Najpierw zdobędę potrzebne informacje*, pomyślała. Uznała, że musi poukładać sobie wszystko w głowie, zanim podejmie jakiekolwiek dalsze kroki. Im bardziej będzie przygotowana i im większe będzie miała

plany, tym lepiej. Zamierzała zdobyć wszystkie dostępne informacje na temat tego, jak założyć własną firmę oferującą wypieki — od przepisów kucharskich po zarządzanie finansami. Planowała również przeprowadzić ankietę wśród znajomych i sąsiadów, żeby poznać potrzeby rynku. Wszystko zaczynało nabierać kształtu w jej głowie.

Niestety, jakikolwiek był ten kształt, wszystko zaczęło się i skończyło w głowie Esther.

Myśl o tym, że będzie musiała nauczyć się wszystkiego, co wiąże się z założeniem i prowadzeniem firmy wypiekającej ciasta, sparaliżowała ją i zniechęciła do jakichkolwiek działań. Podatki, formularze, dzierżawa… Przecież ona chciała tylko piec ciasta!

Kiedy nadszedł urlop, Esther wciąż znajdowała inne rzeczy do roboty niż to, co sobie wcześniej zaplanowała. Robiła sobie drzemki w ciągu dnia, spędzała czas z synkiem, realizowała różne „domowe projekty” i nadrabiała zaległości z koleżankami i sąsiadkami, nie podejmując nawet tematu marketingu jej wymarzonej firmy. Za bardzo przejmowała się tym, co się stanie, gdy zacznie głośno mówić, że chce założyć własny biznes. Może ludzie pomyślą, że jest zbyt ambitna lub ma za mało talentu, i będą wieścić jej porażkę albo, co gorsza, sukces? Esther nie mogła uporać się z myślą, że inni będą od niej za dużo oczekiwać.

I tak upłynęły dwa tygodnie, które zamieniły się w prawdziwe wakacje. Wracając do pracy, Esther nadal myślała o założeniu własnej firmy, ale to wciąż była bardziej fantazja niż realny plan. Czuła, że będzie jeszcze wracać do tego pomysłu miliony razy.

Czym jest realizacja?

Jak myślisz, co w tej historii poszło nie tak? Czy Esther nie była wystarczająco skoncentrowana na swoim planie? Zabrakło jej samodyscypliny lub wytrwałości? Nie przeszła do działania?

Jeżeli uważasz, że zabrakło wszystkich tych elementów, to tak naprawdę masz na myśli jedno: Esther nie przeszła do etapu realizacji.

Realizacja jest związana z koncentracją, samodyscypliną, działaniem i wytrwałością, ale nie jest synonimem żadnego z tych słów, lecz połączeniem ich wszystkich. To trochę tak, jak z tymi wielkimi japońskimi animowanymi robotami, które powstają przez połączenie mniejszych części pochodzących z innych robotów, na przykład *Power Rangers* albo *Voltron*. Każdy mniejszy robot stanowi pewną część dużego robota i tak samo każdy z czterech elementów — koncentracja, samodyscyplina, działanie i wytrwałość — można porównać do części ciała, która w połączeniu z pozostałymi tworzy całość: realizację.

Głowa: koncentracja. Realizacja planu wymaga odpowiedniej koncentracji. Koncentracja kojarzy się z głową, ponieważ sprawia, że myślisz o danym zadaniu i skupiasz się na nagrodzie. Koncentracja kieruje Twoimi myślami i działaniami w stronę osiągnięcia zamierzonego celu. Bo musisz wiedzieć, że w realizacji planu nie chodzi o samo podjęcie wysiłku; ważne jest to, aby był on skoncentrowany na jednym celu. Koncentracja sprawia, że żaden wysiłek nie jest marnowany. Człowiek widzi przed sobą tylko jedną linię, dlatego idzie prostą drogą do wyznaczonego celu.

Wracając do sytuacji Esther: gdyby skupiła się na marzeniu założenia firmy, lepiej zadysponowałaby swoim wolnym czasem i zaplanowałaby sobie takie zajęcia, które przybliżyłyby ją do spełnienia tego marzenia.

Kręgosłup: samodyscyplina. Kręgosłupem realizacji jest samodyscyplina, która sprawia, że zabierasz się do pracy, gdy jest to potrzebne, nawet jeśli nie masz ochoty. Jest to umiejętność kontrolowania samego siebie i wytrwałego koncentrowania się na tym, co należy zrobić, pomimo pokus i różnych rzeczy rozpraszających Twoją uwagę. Ten element jest kluczowy dla realizacji planu, ponieważ to on daje Ci siłę do regulowania Twoich myśli, uczuć i działań oraz skupienia ich na celu, który jest dla Ciebie ważny. Bez samodyscypliny nie byłbyś w stanie konsekwentnie pracować aż do samego końca, a przecież o to w tym wszystkim chodzi.

Tak jak głowa jest połączona z kręgosłupem, tak samo koncentracja jest połączona z samodyscypliną. Jeżeli skupiasz się na tym, co musisz zrobić, samodyscyplina pojawia się naturalnie. I podobnie jeśli jesteś zdyscyplinowany, łatwiej Ci będzie się skupić na tym, co masz do zrobienia, nie pozwalając, aby cokolwiek rozproszyło Twoją uwagę. Samodyscyplina, podobnie jak kręgosłup, trzyma Cię w wyprostowanej pozycji, żebyś nie upadł i nie zamienił się w bezwładną masę.

Gdyby Esther była wystarczająco zdyscyplinowana, oparłaby się pokusie spędzania całego wolnego czasu na przyjemnościach. Nie ma nic złego w porządnym wyspaniu się ani w spędzaniu czasu z bliskimi, ale jeśli poświęcasz na to cały swój czas i nie robisz nic produktywnego, równowaga zostaje zaburzona. Przyjemności są ważnym elementem życia, ale jeśli wypełniają zbyt dużą część Twojego czasu i uniemożliwiają Ci wydajną pracę, stają się problemem.

Dłonie i stopy: działanie. Działanie, czyli dłonie i stopy realizacji, to wykonywanie małych kroków do przodu i uczynienie z nich priorytetu. Dzięki nim realizacja staje się czymś więcej niż koncentracją i samodyscypliną. To zamiar,

który zdołał się przekształcić w czyn. To drobne kroki, które zmieniają rzeczywistość i prowadzą Cię od punktu A do punktu B, czyli z miejsca, w którym jesteś teraz, do miejsca, gdzie spełnią się Twoje marzenia. Jest to widoczny aspekt realizacji — można go zaobserwować, zmierzyć i ocenić pod kątem Twoich celów. Dlatego działanie jest niezbędne do zrealizowania planów i osiągnięcia celów. Bez niego plan pozostaje czymś abstrakcyjnym, a cele pozostają tylko marzeniami.

Gdyby Esther przeszła do działania i zaczęła realizować choćby pierwszą część swojego planu (czyli poszukałaby potrzebnych informacji), wykonałaby pierwszy mały krok w stronę spełnienia marzenia i otwarcia własnej firmy.

Serce: wytrwałość. I wreszcie dochodzimy do sedna realizacji, czyli do wytrwałości. Można ją zdefiniować jako mocne trzymanie się czegoś pomimo różnych przeszkód, które próbują Cię od tego *oderwać*. Jest to uparte trzymanie się obranego kursu nawet w obliczu trudności. Nie wystarczy, że przejdziesz do działania; musisz pracować tak długo, aż skończysz. Realizacja wymaga zapału, dzięki któremu będziesz iść naprzód bez względu na utrudnienia, przeszkody albo różne rzeczy rozpraszające Twoją uwagę. Wiele wartościowych celów wymaga nie tylko posiadania wielkiego ducha, ale też mocnego serca, które pozwoli na przebiegnięcie całego maratonu. Jeżeli Twoje serce nie jest w dobrej kondycji, prawdopodobnie zatrzymasz się w połowie drogi i poddasz, zanim dotrzesz do linii mety.

Czy Esther była na tyle wytrwała, żeby mogła spełnić swoje marzenie? Wydaje się, że w jej przypadku nawet nie możemy zadać takiego pytania, ponieważ o wytrwałości możemy mówić dopiero wtedy, gdy ktoś rzeczywiście przeszedł do działania i realizował swój plan na tyle długo, żeby napotkać na swojej drodze pierwsze przeszkody.

Esther skończyła, zanim w ogóle zaczęła, dlatego kwestia wytrwałości nie zdążyła się tutaj w ogóle pojawić.

To już koniec. Przedstawiłem Ci cztery elementy — koncentrację, samodyscyplinę, czyn i realizację — które w połączeniu ze sobą tworzą superrobota o nazwie „realizacja” i „skończenie tego, co zacząłeś”. Jeżeli człowiek potrafi połączyć ze sobą koncentrację, samodyscyplinę, czyn i wytrwałość i widzi, jak dzięki temu jego marzenia zamieniają się w rzeczywistość, odczuwa ogromną satysfakcję i spełnienie.

Skoro jednak realizacja jest czymś tak wspaniałym, dlaczego nie jest obecna przez cały czas w naszym życiu? Krótka odpowiedź brzmi: bo to jest trudne. A długą odpowiedź (wyjaśniającą również, dlaczego to jest trudne) znajdziesz niżej.

Dlaczego nie przechodzimy do realizacji?

Kiedy zastanawiamy się nad tym, co chcielibyśmy robić, co powinniśmy robić albo co muszą zrobić inni, zazwyczaj jesteśmy ekspertami. Wpadamy na szalone pomysły, a w naszych głowach rodzą się gotowe plany. Bez trudu potrafimy sobie wyobrazić ostateczny efekt.

Ale gdy trzeba ruszyć się z krzesła i przejść do działania, jesteśmy nie tylko amatorami, lecz również niechętnymi uczestnikami całego przedsięwzięcia. Często brakuje nam koncentracji, samodyscypliny i chęci działania, a także wytrwałości — czyli cech potrzebnych do tego, żeby wykonać określone zadanie.

Czasami ruszamy do boju, mimo że w naszym „ciele” brakuje głowy; innym razem nie mamy dłoni i stóp albo

serc. Myślimy, że jesteśmy w stanie po prostu przywołać te części i utworzyć z nich całość, ale gdy docieramy na pole bitwy, odkrywamy tylko, że to nie jest takie proste, jak myśleliśmy.

Ekscytacja i entuzjazm, które towarzyszyły nam na etapie snucia marzeń i tworzenia planów, gasną, gdy tylko sobie uświadomimy, ile ciężkiej pracy musimy włożyć w to, żeby zamienić te marzenia w rzeczywistość i wprowadzić nasze plany w życie. Nie przechodzimy do etapu realizacji, a naszym problemem wcale nie jest brak umiejętności czy inteligencji — o nie.

Nie realizujemy naszych planów z dwóch głównych powodów: mamy ogromny wybór (1) *taktyk blokowania* i (2) *psychologicznych barier*, które przeszkadzają nam w skończeniu tego, co zaczęliśmy. Oto omówienie obu tych kategorii.

Taktyki blokowania

Taktyki blokowania dotyczą niewłaściwego wykorzystywania czasu i energii, przez co nie podejmujemy niezbędnych działań. Są to metody polegające na sabotowaniu siebie samego, które może mieć charakter świadomy. Wspomniane taktyki, obejmujące (1) wyznaczanie złych celów, (2) prokrastynację, czyli odkładanie pracy na później, (3) uleganie pokusom albo czynnikom rozpraszającym uwagę i (4) nieumiejętne zarządzanie czasem, utrudniają nam maksymalne wykorzystanie sił i energii do tego, aby zrobić coś produktywnego.

Wyznaczanie złych celów. Jedną z metod utrudniania samemu sobie realizacji planów jest wyznaczanie złych celów, czyli na przykład takich, które są zbyt abstrakcyjne

albo wręcz niemożliwe do osiągnięcia. Wyznaczanie niewłaściwych celów jest jak kupowanie złej mapy przed wycieczką samochodową: uniemożliwia realizację planu, ponieważ wskazówki są niewłaściwe i powodują dezorientację. Ostatecznie tracimy cierpliwość i chęć do kontynuowania naszej podróży i kończymy ją w połowie drogi.

Kiedy nasze cele są zbyt abstrakcyjne, nie jesteśmy w stanie określić, co powinniśmy zrobić, żeby je osiągnąć. Jeżeli na przykład stwierdzimy, że naszym celem jest żyć zdrowiej, ale nie określimy przy tym, co rozumiemy przez słowo „zdrowiej”, maleje prawdopodobieństwo, że podejmiemy odpowiednie kroki, aby ten cel osiągnąć. Chcemy działać, ale nie wiemy jak.

Gdy nasze cele są zbyt ambitne albo niemożliwe do osiągnięcia przez żadnego śmiertelnika, czujemy się tak, jakbyśmy patrzyli na niemożliwie wysoką drabinę bez szczebli. Cały urok tego podejścia polega na tym, że nikt nie może nam zarzucić, że za mało się staramy, bo nie ma szczebli, po których moglibyśmy się wspiąć. Jesteśmy zwolnieni z poczucia winy związanego z tym, że nic nie zrobiliśmy. Weźmy na przykład dyrektora fabryki, który stawia sobie za cel, żeby podwoić produkcję, nie biorąc pod uwagę rzeczywistych ograniczeń logistycznych.

Skoro cel jest niemożliwy do osiągnięcia, to tak naprawdę nie ma znaczenia, czy dyrektor przejdzie do działania, czy nie. Dzięki temu unika on problemów i nie czuje się winny, że nic nie robi.

Prokrastynacja. Jest to jedna z najczęściej stosowanych taktyk. Z jakiegoś powodu wszyscy mamy niezwykły dar odkładania pracy tak długo, aż nie będziemy mieli wyjścia — dosłownie do ostatniej minuty. Prawdę mówiąc, jesteśmy tak utalentowani w odkładaniu pracy na później, że

potrafimy przekonać innych (a nawet samych siebie), że pracujemy, chociaż wcale tego nie robimy.

Jednym z rodzajów prokrastynacji jest niekończące się planowanie. Planujemy naszą pracę w najdrobniejszych szczegółach, a gdy skończymy, stwierdzamy, że albo nasz plan wymaga rewizji, albo nie powinniśmy w ogóle się do tego zabierać. Potem planujemy nową pracę i tak dalej, przez cały czas pozostając w błogiej nieświadomości i nie zdając sobie sprawy, że całe to nasze planowanie jest formą prokrastynacji. Tak naprawdę powinniśmy nazwać ją *produktywną prokrastynacją*, ponieważ mamy wrażenie, że dokądś zmierzamy, choć w rzeczywistości drepczemy w miejscu.

Kiedy wiemy, że jesteśmy w stanie odłożyć na później moment zabrania się do nieprzyjemnej pracy, robimy to regularnie, ponieważ jest to proste, wygodne i niestresujące. W ten właśnie sposób wiele historii, które mogłyby mówić o sukcesie, kończy się tylko na gdybaniu. Niekończące się pasmo „później” zostaje ostatecznie wplecione w pętlę „nigdy”.

Pokusy i czynniki rozpraszające uwagę. Droga realizacji byłaby dużo łatwiejsza, gdyby wyglądała jak długi korytarz z pustymi ścianami po obu stronach. Jeżeli nie masz wyboru, równie dobrze możesz zabrać się do roboty i pracować, pracować, pracować. Ale tak nie jest. Twoja droga jest ozdobiona rozmaitymi błyszczącymi świecidełkami, lśniącymi znakami objazdu i zachęcającymi przystankami. W dzisiejszych czasach nie brakuje pokus i czynników rozpraszających uwagę. Nawet zwykłe powiadomienie wyświetlone na ekranie telefonu powoduje zalanie naszego mózgu substancjami chemicznymi dającymi uczucie zadowolenia, które sprawiają, że przyklejamy się do naszych telefonów jeszcze dłużej.

Oto prosty przykład: pewna specjalistka od marketingu dostała za zadanie, aby wymyślić kampanię promującą nowy produkt. Dobrze wie, na czym polega ta praca: musi wyszukać różne informacje, napisać raporty i przygotować prezentacje. Jednak zamiast zabrać się do pracy i skoncentrować na tym, co ważne — dzięki czemu mogłaby szybciej wykonać swoje zadanie — marnuje całe godziny na rozmowach na Snapchacie, na oglądaniu niekończącej się pętli filmów na YouTubie i na przeglądaniu zdjęć na Instagramie. Ostatecznie może i znajdzie potrzebne informacje, napisze raporty i przygotuje prezentacje, ale najprawdopodobniej nie będą one odzwierciedlały jej pełnego potencjału.

Oczywiście nie jesteśmy w stanie usunąć wszystkich pokus z naszego otoczenia. Zresztą to nie one stanowią prawdziwy problem. Naszym problemem jest to, że nie wiemy, jak sobie z nimi poradzić. Tymczasem nawet jeśli jest ich bardzo dużo i bombardują nas ze wszystkich stron, istnieją dwa sposoby na to, żeby przejąć kontrolę nad sytuacją: strategiczne unikanie i zdrowe, umiarkowane użycie.

Możemy zastosować różne strategie w celu uniknięcia pokus. Jeżeli na przykład rozpraszają nas częste powiadomienia wysyłane przez media społecznościowe, możemy wyznaczyć określone odcinki czasu, w trakcie których będziemy wylogowani z tych portali i skupimy się na pracy.

Oprócz tego możemy radzić sobie z czynnikami rozpraszającymi uwagę w zdrowy i produktywny sposób. Nie musimy całkowicie rezygnować z kuszących i przyjemnych form spędzania czasu tylko po to, żeby skutecznie realizować nasze plany. Co więcej, nie powinniśmy tego robić.

Zasłużona przerwa spędzona na rzeczach, które sprawiają nam przyjemność, pomoże nam naładować akumulatory i sprawniej funkcjonować, gdy wrócimy do pracy. Konieczna jest jednak odpowiednia dyscyplina, dzięki której zachowamy umiar, gdy będziemy oddawać się przyjemnościom. Możemy na przykład regularnie nagradzać się za wykonanie określonej pracy dziesięciominutową przerwą, podczas której będziemy się logować na nasze konta w mediach społecznościowych i sprawdzać, co się ostatnio wydarzyło.

Nieumiejętne zarządzanie czasem. „Tyle do zrobienia i tak mało czasu”. Ile razy słyszałeś te słowa wypowiedziane przez współpracownika, członka rodziny albo osobę patrzącą na Ciebie w lustrze? I ile razy uświadamiałeś sobie, że to nie czas jest problemem, lecz brak umiejętności gospodarowania nim? Wszyscy mamy tyle samo czasu w ciągu każdej doby.

Zarządzanie czasem to praktyka wykorzystywania go w taki sposób, aby maksymalnie zwiększyć swoją wydajność i efektywność. Dobre zarządzanie czasem obejmuje nie tylko zdolność do planowania zadań, ale również umiejętność oceniania, kiedy należy wykonać którą pracę, aby uzyskać najlepszy efekt. Co więcej, konieczna jest tu samodyscyplina, żeby realizować zadania zgodnie z planem, a także koncentracja, dzięki której odpowiednio rozplanujesz swoje zasoby. Umiejętne zarządzanie czasem ułatwia tworzenie harmonogramów i realizowanie ich, tak aby każde zadanie zostało wykonane zgodnie z planem.

Natomiast złe zarządzanie czasem oznacza brak planowania, dezorganizację, dekoncentrację i brak samodyscypliny. Zapominamy o naszych zadaniach, lekceważymy je albo niewłaściwie je oceniamy pod względem tego, ile czasu powinniśmy na nie przeznaczyć, wywołując w ten sposób efekt domina, który psuje

wszystkie nasze pozostałe plany. Nie potrafimy przewidywać i nie gromadzimy zasobów potrzebnych do wykonania danej pracy, co powoduje opóźnienia albo prowadzi do tego, że w ogóle nie robimy tego, co sobie zamierzyliśmy. Nie potrafimy określić priorytetu poszczególnych aktywności i spędzamy czas na robieniu rzeczy, które wcale nie są niezbędne, przez co nie realizujemy naszych planów (i często narażamy się szefowi).

W XXI wieku zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym jest trudniejsze niż kiedykolwiek. Technologia, dzięki której możemy pracować dłużej w ciągu dnia, a także dużo dostępnych opcji rozrywki sprawiają, że 24 godziny przestają nam wystarczać na zrobienie wszystkiego, co byśmy chcieli. W tych trudnych warunkach złe zarządzanie czasem stało się normą, a umiejętne — supermocą, którą posiadają tylko najbardziej oświecone jednostki.

A skoro nie potrafimy zarządzać czasem nawet podczas codziennych zadań, jak mamy uwierzyć w to, że zdołamy znaleźć czas na realizację naszych większych życiowych planów?

Przeszkody psychologiczne

Przeszkody psychologiczne to wewnętrzne, często nieświadome mechanizmy naszej psychiki, które działają jak bariery utrudniające nam realizację naszych planów. Do tych mechanizmów należą: (1) lenistwo i niezdyscyplinowanie, (2) strach przed porażką, odrzuceniem i negatywną opinią innych, (3) perfekcjonizm wynikający z braku pewności siebie oraz (4) brak samoświadomości. Te psychologiczne przeszkody mają źródło w nas samych; odbierają nam chęć do działania i uniemożliwiają nam realizację naszych zadań.

Lenistwo i niezdyscyplinowanie. To, że nie realizujemy naszych zamierzeń, czasami ma banalnie prostą przyczynę: lenistwo i brak odpowiedniej dyscypliny. To lenistwo sprawia, że nie chce nam się wstać z kanapy i zacząć pracować nad ważnymi zadaniami, które przybliżą nas do naszych celów. Niezdyscyplinowanie powoduje, że marnujemy czas na bezwartościowych rozrywkach i przyjemnościach. Nawet gdy mamy opracowany plan działania i przygotowaliśmy sobie wszystkie potrzebne zasoby, brakuje nam siły woli i dyscypliny, żeby zabrać się do pracy i wykonać ją do końca. Wiemy bowiem, że to będzie od nas wymagać poświęcenia (choć czasami tylko niewielkiego), i dochodzimy do wniosku, że to nie jest tego warte.

Siła woli to energia, która pobudza nasze ciała, a dyscyplina odpowiednio koncentruje tę energię, dzięki czemu konsekwentnie przybliżamy się do naszych celów. Jeżeli nie znajdziemy sposobu na aktywowanie siły woli i dyscypliny, nasze ciała będą się wciąż znajdować w stanie bezczynności i nigdy nie przejdą do działania.

Strach przed porażką, odrzuceniem i negatywną opinią innych. Lara, ochotniczka pracująca w lokalnej organizacji walczącej o dostęp do edukacji dla dzieci z ubogich rodzin, wpadła na pomysł, żeby zorganizować zbiórkę pieniędzy, która pomoże jej zdobyć więcej sponsorów. Wypisała sobie, co musi zrobić i z kim musi porozmawiać, żeby wprowadzić ten pomysł w życie.

Nie zdążyła jednak nawet wykonać pierwszego telefonu w tej sprawie — który być może rozpoczął by efekt kuli śnieżnej — gdy straciła cały zapał. Zaczęła się wahać: *Co, jeśli zorganizuję tę kampanię, ale nikt się nią nie zainteresuje? Co, jeśli nasi liderzy społeczni wesprą mój pomysł, ale wszystko okaże się wielką klapą? Co, jeśli*

ostatecznie wydamy więcej pieniędzy, niż chcemy zebrać?. Szybko porzuciła ten pomysł i od razu poczuła się lepiej.

Tym, co powstrzymało Larę przed przejściem do działania, był strach przed odrzuceniem i porażką, a także przed tym, że inni będą ją surowo oceniać. Rezygnacja z tego pomysłu była więc dla niej aktem samoobrony i sposobem na to, by ustrzec się przed bólem porażki. Nigdy nikogo o nic nie prosiła, więc uczucie odrzucenia było jej obce. A ponieważ nigdy nie podjęła się realizacji tego ambitnego celu, nikt nie mógł powiedzieć, że poniosła porażkę.

Strach przed odrzuceniem, porażką i negatywną opinią innych paraliżuje nas i sprawia, że boimy się cokolwiek zrobić. Dochodzimy do wniosku, że powstrzymując się przed działaniem, nie dopuszczamy do sytuacji, w której zrobilibyśmy coś, co mogłoby zostać poddane ocenie. A jeśli nie można nas osądzać ani oceniać, to nie można nas również odrzucić. Jeżeli nie robimy nic w kierunku tego, żeby spełnić nasze marzenia — zwłaszcza gdy są one naprawdę ambitne — to nie możemy ponieść porażki. Niestety to rozumowanie jest obarczone poważnym błędem. Nie podejmując żadnych działań, już na samym początku negatywnie osądzamy i odrzucamy samych siebie. Ponieśliśmy porażkę w chwili, gdy uznaliśmy, że nie warto nawet próbować.

Perfekcjonizm wynikający z braku pewności siebie. Paul już od kilku lat szykuje się, żeby poprosić o awans. Włożył sporo wysiłku w to, żeby poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności — wziął udział w kilku seminariach, zdobył certyfikaty i zapisał się na studia podyplomowe. Chce, żeby jego życiorys był idealny, bo wtedy szefostwo nie będzie w stanie mu odmówić, gdy poprosi o awans. Paul wyznaje przekonanie: albo perfekcyjnie, albo wcale.

Minęło kilka następnych lat, a on wciąż nie poruszył tematu awansu w rozmowie z szefem. Jego osiągnięcia wciąż mu

nie wystarczały — tak samo jak wcześniej. Jego perfekcjonizm, zrodzony ze strachu, braku pewności siebie i przekonania, że nie jest dość dobry, sprawiły, że Paul nie przeszedł do działania. Zamiast zrobić coś, co posunie go do przodu, skupił swoją energię na intensywnym planowaniu i dążeniu do doskonałości, co ostatecznie doprowadziło do stagnacji. Ktoś z zewnątrz mógłby pomyśleć, że Paul jest pracowity jak mrówka i konsekwentnie dąży do swoich celów, ale rzeczywistość była zupełnie inna: Paul jest wewnętrznie zablokowany przez swój perfekcjonizm, przez co tak naprawdę nie podejmuje żadnych wartościowych działań.

Brak samoświadomości. To również może być bariera psychologiczna utrudniająca przejście do działania. Nie lubimy popełniać błędów ani opuszczać naszej strefy komfortu, dlatego nie mamy okazji się dowiedzieć, jaki potencjał w nas drzemie. Efekt jest taki, że wiele naszych zainteresowań, pasji i talentów pozostaje ukrytych. A gdy nie znamy własnych możliwości, tkwimy w przekonaniu, że nie mamy szans na sukces, nawet jeśli spróbujemy coś osiągnąć. Nie realizujemy naszych planów i tkwimy w stagnacji — czasami przez całe życie.

Co więcej, nie wiemy, że wpadliśmy w pułapkę stagnacji, bo tak naprawdę nie zdajemy sobie sprawy, że nic nie robimy. Żyjemy w ciągłym pędzie, zadowoleni z tego, że dajemy z siebie wszystko. Ale gdybyśmy usunęli z naszego życia te wszystkie drobiazgi, które zajmują nam czas, i zastanowili się, jak wygląda nasze życie z dalszej perspektywy, to zrozumielibyśmy, że unikamy robienia rzeczy związanych z tym, co naprawdę się liczy.

I tak oto poznałeś listę przyczyn tego, że nie realizujemy naszych zamierzeń. Na początku czujemy ekscytację i entuzjazm, które potem zmieniają się w wymówki i wyjaśnienia. Zaczynamy od oczekiwań, a kończymy na

szukaniu alibi. Zbyt często nie zadajemy sobie trudu, żeby wyjrzeć poza najbliższe otoczenie, ponieważ to, co mamy przed oczami, jest proste i wygodne. Część nas nie chce wiedzieć, co jest dalej, bo boimy się, że zaczniemy tego pragnąć i będziemy musieli ciężko się napracować, żeby tam dotrzeć.

Spróbuj zebrać się na odwagę i w imię własnego osobistego rozwoju i szczęścia wyobrazić sobie, jak inaczej wyglądałoby Twoje życie, gdybyś miał nawyk aktywnego działania.

Co się stanie, gdy zaczniemy aktywnie działać?

Ta droga jest trudniejsza, ale korzyści, jakie może przynieść, są warte Twojego wysiłku. Jeżeli wyrobisz w sobie nawyk aktywnego działania, zdołasz zwiększyć swoją wydajność i będziesz maksymalnie wykorzystywać każdą okazję. Twoje cele związane z nauką i karierą staną się prawdziwymi życiowymi drogowskazami, a nie tylko mrzonkami i źródłem narastającej frustracji.

Jeżeli będziesz konsekwentnie realizować swoje zamierzenia, wpłynie to pozytywnie na Twoje relacje z ludźmi. Kiedy dasz się poznać jako ktoś, kto zawsze dotrzymuje słowa, zdobędziesz zaufanie swoich przełożonych, współpracowników i podwładnych. A co ważniejsze, zbudujesz lepsze relacje z partnerem, dziećmi i przyjaciółmi. Ludzie będą darzyć Cię zaufaniem, widząc, że dotrzymujesz słowa i robisz to, do czego się zobowiązałeś.

Co więcej, konsekwentne realizowanie zamierzeń pomoże Ci zbudować lepsze relacje z samym sobą. Zmusi Cię bowiem do lepszego poznania własnych pragnień, potrzeb,

zdolności i lęków, dzięki czemu będziesz w stanie przejąć kontrolę nad własnym życiem, zamiast tylko być niewolnikiem swoich nieświadomych lęków i presji społeczeństwa.

Podsumowując, realizowanie planów jest potężnym połączeniem koncentracji, samodyscypliny, działania i wytrwałości. To siła, która nas napędza do osiągania ambitniejszych celów zawodowych, budowania lepszych relacji z ludźmi i odczuwania większej osobistej satysfakcji.

Niestety różne przeszkody, zarówno w postaci szkodliwych taktyk, jak i przeszkód psychicznych, mogą Ci uniemożliwiać konsekwentne realizowanie Twoich zamierzeń i celów. Na początku czujesz silną pasję i motywację do działania, ale z czasem Twój wewnętrzny płomień słabnie i gaśnie. Aby go na nowo rozpalić, musisz najpierw zrozumieć, co Cię powstrzymuje, a potem wyposażyć się w odpowiednie taktyki i narzędzia psychologiczne, które pomogą Ci w kontynuowaniu podjętych działań.

Przypomnij sobie historię Esther, która wzięła urlop z myślą o tym, aby w tym czasie poczynić ważne kroki na drodze do założenia własnej firmy, ale niestety nie zrealizowała tego planu, bo uległa pokusie przyjemnego spędzania czasu, a strach przed odrzuceniem i porażką zniechęcił ją do działania. Zamiast wykorzystać ten czas na wyznaczenie sobie realistycznych celów i podjęcie konkretnych działań na rzecz spełnienia swoich życiowych marzeń, ostatecznie powróciła do życia, w którym nie była szczęśliwa.

A teraz pomyśl, co by było, gdyby Esther była świadoma barier powstrzymujących ją przed działaniem. Wyobraź sobie, że nasza bohaterka wykorzystała taktyki i narzędzia psychologiczne służące do pokonania tych barier i założyła doskonale prosperującą firmę oferującą domowe wypieki. Co by się stało? Każdego dnia Esther budziłaby się

podekscytowana i robiłaby coś, co ją pasjonuje. Byłaby blisko swojego synka i mogłaby patrzeć, jak rośnie. Miałaby życie, o którym marzyła.

Zastanów się przez chwilę, jak wygląda Twoja własna historia. Czy konsekwentnie podejmujesz działania, które przybliżają Cię do zdobycia tego, czego pragniesz? Czy raczej padasz ofiarą taktyk i barier psychologicznych, które Ci to utrudniają?

Jeżeli wybrałeś drugą odpowiedź, czytaj dalej. Na następnych stronach poznasz narzędzia, których potrzebujesz, i przeczytasz o sposobach na rozbudzenie wielkiej mocy działania.

Do zapamiętania:

- Sztuka realizacji jest czymś, dzięki czemu możesz żyć tak, jak sobie wymarzyłeś, zamiast godzić się na to, co masz teraz.
- Można powiedzieć, że składa się ona z czterech elementów: koncentracji, samodyscypliny, działania i wytrwałości, a każdy z nich jest równie ważny jak pozostałe.
- Jednak nie wystarczy tylko wiedzieć, że musisz coś zrobić, żeby rzeczywiście przejść do działania. Istnieją ważne powody, dla których często nie kończymy tego, co zaczęliśmy — albo nawet w ogóle nie przechodzimy do działania. Zasadniczo można je podzielić na dwie grupy: taktyki blokowania i przeszkody psychologiczne.
- Taktyki blokowania polegają na nieświadomym robieniu planów sprzecznych z tym, co chcemy osiągnąć. Są to: (1) wyznaczanie złych celów, (2) prokrastynacja, (3) uleganie pokusom i czynnikom rozpraszającym uwagę oraz (4) nieumiejętne zarządzanie czasem.
- Przeszkody psychologiczne sprawiają, że nie podejmujemy działań, bo nieświadomie próbujemy chronić samych siebie. Oto one: (1) lenistwo i brak

dyscypliny, (2) strach przed porażką, odrzuceniem i negatywną opinią innych, (3) perfekcjonizm wynikający z braku pewności siebie oraz (4) brak samoświadomości.

Rozdział 2.
Bądź ciągle na głodzie

Co Cię napędza do tego, żeby działać i kończyć to, co zacząłeś? Co możesz zrobić, żeby nie stracić motywacji?

Spójrzmy na historię kobiety o imieniu Sally. Sally jest idealistką; założyła organizację charytatywną, której celem jest pomaganie ubogim. Nie przewidziała jednak, ile wyzwań będzie się wiązało z tym przedsięwzięciem. Nie miała pojęcia, że działalność dobroczynna jest traktowana tak samo jak działalność gospodarcza i wymaga poświęcenia więcej czasu na pracę papierkową niż na pomaganie ludziom.

Zawsze gdy miała trudności ze zdobyciem funduszy i musiała rywalizować z innymi organizacjami o dotacje i darowizny, a także gdy musiała skupiać się na działaniach marketingowych, żeby wzbudzić zainteresowanie swoją działalnością, czuła się przytłoczona. „Dlaczego tak trudno jest przekonać ludzi, żeby zrobili coś dobrego dla innych?”, pytała samą siebie.

Nie minęło dużo czasu, a Sally kompletnie straciła zainteresowanie swoją działalnością. Ta praca wywoływała w niej zbyt dużo negatywnych uczuć i skojarzeń. Sally nienawidziła pisać listów z prośbą o wsparcie finansowe i uczestniczyć w akcjach dobroczynnych. Wystarczyło kilka miesięcy, żeby zrezygnowała z walki o coś, na czym jej tak bardzo zależało. A ludzie dookoła zastanawiali się, dlaczego przestała się angażować w coś, co było dla niej takie ważne.

Główną przyczyną porażki Sally była jej niezdolność do przewidywania i planowania negatywnych aspektów prowadzenia fundacji. Sądziła, że będzie więcej czasu spędzać na pomaganiu ludziom, a mniej na pozyskiwaniu funduszy. A ponieważ jej cele były dla niej jedyną motywacją do działania, nie zapewniła sobie niczego, co pomogłoby jej się uporać z negatywnymi aspektami biznesowej strony prowadzenia fundacji.

Prawdziwy problem polegał jednak na tym, że Sally nie odkryła prawdziwego źródła swojej motywacji. Tym, czego potrzebowała, było znalezienie przyczyny motywacji, która pomogłaby jej wytrwać pomimo zniechęcających aspektów jej działalności. Gdyby osiągnęła równowagę między plusami a minusami tej sytuacji, to negatywne strony zamieniłyby się w akceptowalne przeszkody na drodze do osiągnięcia wielkiego celu. Nie zniknęłaby również jej motywacja, ponieważ Sally ciągle przypominałaby sobie, dlaczego zaangażowała się w ten projekt i w jaki sposób wszystko, co robi — nawet te znienawidzone czynności — prowadzi do spełnienia jej idealistycznego marzenia.

Przykład Sally doskonale pokazuje, że nie wystarczy sama pasja, żeby konsekwentnie dążyć do celu.

Nasz zapał maleje wraz z utratą zainteresowania. I nie ma w tym nic dziwnego. Ale to, że nam na czymś mocno zależy, nie zawsze wystarczy, żeby zrealizować dany projekt do końca. Czasami nie osiągamy nawet tych celów, które są dla nas ważne, bo nie mamy dość zapału, żeby uparcie iść do przodu.

Utrata zapału jest spowodowana brakiem połączenia między trzema ważnymi aspektami: (1) tym, co reprezentują rzeczy, na których nam zależy, (2) korzyściami naszych działań i (3) negatywnymi konsekwencjami związanymi z naszym celem, których możemy uniknąć. Utrata zapału oznacza, że nie jesteśmy wystarczająco

związani z jednym z tych aspektów, które w połączeniu ze sobą tworzą *motywację*.

Czym jest motywacja? To rzeczy, które są dla Ciebie naprawdę ważne i bliskie Twojemu sercu. Rzeczy, które sprawiają, że rzeczywiście chcesz pracować nad osiągnięciem swojego celu. Rzeczy, które nie tylko Cię napędzają, ale również zniechęcają do rezygnacji. Ale to nie wszystko; musisz jeszcze zminimalizować negatywne konsekwencje związane z wykonywaną pracą i zmaksymalizować korzyści, które odczuwasz.

Istnieje wiele definicji motywacji, a jednym z najlepszych sposobów na jej zrozumienie jest podzielenie jej na *zewnętrzną* i *wewnętrzną*.

Zewnętrzne czynniki motywujące

Kiedy mówimy o zewnętrznych czynnikach motywujących, mamy na myśli wykorzystanie zasobów znajdujących się poza nami do tego, aby zmotywować się do zrobienia czegoś. Mogą to być inne osoby albo okoliczności, które napędzają nas do działania. Robimy coś, żeby uniknąć negatywnych okoliczności albo wywołać pozytywne okoliczności związane z osobami i rzeczami z naszego otoczenia.

Zazwyczaj zewnętrzne czynniki motywujące dotyczą unikania negatywnych konsekwencji. Oto przykład: nie chcesz rozczarować swojej rodziny, co daje Ci siłę, aby wytrwale dążyć do celu. Albo: boisz się, że Cię zwolnią, więc starasz się być pewny siebie i opanowany w pracy. Większość tych czynników to kary albo negatywne konsekwencje, których desperacko unikasz. Jedynym

pozytywnym zewnętrznym czynnikiem motywującym jest przekupienie samego siebie.

Możesz czerpać wiele siły z czynników zewnętrznych, jeśli zdołasz sprawić, że zaczną działać na Twoją korzyść. Pragnienie uniknięcia negatywnych konsekwencji może skutecznie popychać Cię do przodu. Nikt nie chce cierpieć. Jeśli masz świadomość, że niepodejmowanie przez Ciebie działań wiąże się z jakiegoś rodzaju cierpieniem, zrobisz wszystko, żeby uniknąć tej negatywnej konsekwencji. Dzięki temu czujesz się tak, jakbyś nie miał żadnego wyboru: musisz iść do przodu.

Partnerzy w odpowiedzialności. Partner w odpowiedzialności to osoba, która pociąga Cię do odpowiedzialności — inaczej mówiąc, ktoś, wobec kogo się do czegoś zobowiązujesz. Przypomina Ci, gdy masz coś do zrobienia, i strofuje Cię, kiedy chcesz się poddać. A potem przekonuje Cię, że nie powinieneś rezygnować.

Nie chcesz rozczarować tej osoby, dlatego szanse na to, że przejdziesz do działania, rosną. Partner w odpowiedzialności jest Twoim zewnętrznym czynnikiem motywującym. Chcesz uniknąć wstydu, więc bierzesz na siebie odpowiedzialność za własne działania i za swój cel. Robisz wszystko, żeby nie usłyszeć negatywnej opinii. Jest też i taka możliwość, że bierzesz na siebie odpowiedzialność, żeby nie zawieść drugiej osoby, która liczy na to, że wspólnie z nią osiągniesz dany cel.

Grupa w odpowiedzialności. Taka grupa może być bardziej skuteczna niż jeden partner. Jeśli jesteś odpowiedzialny wobec wielu osób, wstyd, który poczujesz, kiedy je zawiedziesz, będzie odpowiednio większy. Bycie rozczarowaniem dla całej grupy to paskudne uczucie, którego będziesz wolał uniknąć. A nawet gdy ktoś opuści grupę, zostaną jeszcze pozostałe osoby, wobec których nadal będziesz odpowiedzialny. Ze wsparciem jednej osoby

może być różnie, natomiast grupa wywołuje ciągłą presję. Kilkuosobowy zespół, przed którym jesteś odpowiedzialny i który daje Ci swoje wsparcie, może pomóc Ci w utrzymaniu się na właściwym torze i uniknięciu wstydu.

Postawienie pieniędzy. Ryzyko utraty pieniędzy to kolejny czynnik motywujący, który możesz wykorzystać. Dobrym przykładem jest wysoka cena karnetu miesięcznego na siłownię, która sprawia, że zaczynasz częściej trenować. Nie chcesz marnować pieniędzy, więc chodzisz na siłownię, żeby kwota, którą wydałeś, Ci się zwróciła.

Innym przykładem jest zapłacenie dużych pieniędzy za kurs. Chcesz skończyć ten kurs, bo wydałeś na niego dużą kwotę i wstydziłbyś się, gdybyś zmarnował te pieniądze. Inwestując w coś z góry — zanim jeszcze poczujesz się całkowicie gotowy — popychasz sam siebie do przodu, ponieważ tym, co Cię motywuje, jest niechęć do marnowania pieniędzy. Kluczowym elementem jest tu poczucie winy, które towarzyszy wydaniu pieniędzy na coś, czego nigdy nie użyłeś albo nie zrobiłeś.

Finansowe czynniki motywujące mogą mieć jeszcze wyższy poziom, który polega na zatrudnieniu coacha albo trenera osobistego. Mówimy tu o wyższym poziomie dlatego, że zapłacenie komuś za to, żeby Cię pociągnął do odpowiedzialności, łączy dwie taktyki: inwestycję pieniężną i partnera w odpowiedzialności. Teraz masz już dwa powody, żeby się nie poddać ani nie wycofać ze zobowiązań. Nie chcesz marnować pieniędzy ani wysłuchiwać komentarzy od rozczarowanego partnera w odpowiedzialności, że go zawiodłeś.

Możesz też przekazać komuś trochę pieniędzy z zastrzeżeniem, aby Ci ich nie oddawał, dopóki nie wykonasz określonego zadania. Jeżeli dasz przyjacielowi 500 zł i poinstruujesz go, żeby Ci ich nie oddawał, dopóki nie wypełnisz swoich zobowiązań, szybko odkryjesz, jaką

wartość ma dla Ciebie Twoja etyka pracy. A jeśli 500 zł nie wystarcza, następnym razem podwyższ stawkę, abyś naprawdę czuł, że warto się postarać.

Przekupienie samego siebie. Ostatnim zewnętrznym czynnikiem motywującym jest przekupienie samego siebie, czyli obiecanie sobie nagrody w zamian za sumienne wykonanie zadania. Ta nagroda napędza Cię do działania i pomaga pokonywać przeszkody. Oto prosty przykład: wiesz, że aby odłożyć potrzebną kwotę na wymarzone wakacje nad egzotycznym morzem, musisz odpowiednio dużo zarabiać i mądrze dysponować swoimi pieniędzmi. Jeżeli skupisz swoje emocje na tych wymarzonych wakacjach, będziesz mieć swój cel przed oczami za każdym razem, gdy będziesz chciał wydać jakieś pieniądze.

W przypadku zewnętrznych czynników motywujących głównym bodźcem jest chęć uniknięcia bólu, dlatego zastanów się, przed jakim cierpieniem chciałbyś uciec. A potem postaraj się, żeby pragnienie uniknięcia tego bólu stało się Twoją siłą napędową. Unikanie negatywnych społecznych emocji przynosi dobre efekty, bo nikt nie chce czuć wstydu, mieć poczucia winy ani zostać odrzuconym. Wykorzystaj swój strach przed negatywnymi społecznymi emocjami do zrealizowania swojego projektu i postaraj się, żeby ten lęk motywował Cię do samego końca.

Wewnętrzne czynniki motywujące

Wewnętrzne czynniki motywujące dotyczą Twoich *pragnień*, a nie ucieczki przed negatywnymi konsekwencjami albo karą.

Jeżeli na początku Twoją motywacją jest uniknięcie negatywnych konsekwencji, ale potem dochodzisz do wniosku, że nie są one aż tak straszne, Twoja motywacja zniknie, a Ty po prostu poniesiesz te konsekwencje.

W niektórych przypadkach poleganie na zewnętrznych czynnikach motywujących i na strachu nie działa tak skutecznie, jak podążanie za rzeczami, które kochasz i których pragniesz. Dlatego wewnętrzne czynniki motywujące często są lepszym źródłem motywacji niż te zewnętrzne. Można na to spojrzeć w ten sposób: jeśli napędza Cię strach albo możliwość wystąpienia poważnych negatywnych konsekwencji, motywacja zewnętrzna jest idealna. Motywacja wewnętrzna przydaje się bardziej w sytuacjach, gdy wiesz, czego pragniesz, i raczej nie masz powodu do strachu.

Wewnętrzne czynniki motywujące sprawiają, że podejmujesz określone działania i wkładasz w nie wysiłek. Pomyśl o osiołku, który idzie do przodu, bo chce dogonić marchewkę wiszącą na końcu kija. Czynniki wewnętrzne są tą marchewką, natomiast czynniki zewnętrzne to kij. Zewnętrzne czynniki wywołują strach przed czymś nieprzyjemnym, a te wewnętrzne budzą przekonanie, że osiągnięcie celu przyniesie Ci dużą nagrodę i wiele innych korzyści.

Im więcej wewnętrznych czynników jesteś w stanie podać, tym bardziej będziesz zmotywowany, żeby przeprowadzić swój plan do samego końca. Zadaj sobie poniższe pytania, żeby określić, jakie korzyści odniesiesz, a potem pozwól, żeby chęć ich uzyskania napędzała Cię do działania. Wewnętrzne czynniki motywujące często są do siebie podobne, ponieważ odwołują się do uniwersalnych pragnień i potrzeb ludzkich.

Co na tym zyskasz? Być może pieniądze, a może szczęście i poczucie spełnienia. Zbliżasz się do celu, który może Ci

przynieść wiele korzyści.

Jak zmieni się Twoje życie? Jak na tym skorzystasz? Jeśli zaczniesz zarabiać więcej pieniędzy, być może będziesz mógł sobie kupić lepszy dom albo nowszy samochód. A może zdołasz wyjść z depresji i otrząsnąć się ze smutku, jeśli osiągniesz wyższe poczucie spełnienia.

Jak skorzysta na tym Twoja rodzina? Twoja rodzina wiele dla Ciebie znaczy, więc pozwól, żeby to właśnie ona Cię motywowała. Wyobraź sobie uśmiechy na twarzach Twoich bliskich, gdy się dowiedzą, że zapewniłeś im lepsze życie, i pomyśl, jacy będą z Ciebie dumni. Wyobraź sobie, że kupujesz swoim dzieciom lepsze ubrania do szkoły, przeprowadzasz się z nimi do bezpieczniejszej dzielnicy i jesteś w stanie opłacić ich czesne w prywatnej szkole i na studiach.

Jak wpłyniesz na innych? Może staniesz się dla kogoś wzorem do naśladowania, dzięki czemu poczujesz się dużo lepiej z samym sobą. A może podarujesz swoje zimowe ubrania i buty jakiejś organizacji charytatywnej albo po prostu potrzebującym ludziom? Albo ufundujesz wybudowanie nowych budynków w Twojej okolicy, które zostaną nazwane Twoim nazwiskiem?

Jakie pozytywne emocje poczujesz? Pomyśl o szczęściu, dumie i zadowoleniu z siebie — uczuciach, które będą towarzyszyły osiągnięciu Twojego celu. Być może tak naprawdę to one są prawdziwą przyczyną wszystkich działań filantropijnych.

W jaki sposób Twoje działania przyczynią się do osiągnięcia Twoich długofalowych i krótkofalowych celów? Czy robisz to, co trzeba, żeby przybliżyć się do swoich celów? Jeśli na przykład chcesz napisać powieść, pomyśl o rzeczach, które musisz zrobić, takich jak znalezienie potrzebnych informacji i napisanie określonej liczby słów. A potem

zastanów się, jakie kroki podejmujesz każdego dnia, żeby to osiągnąć.

Wykorzystywanie wewnętrznych czynników motywujących w codziennym życiu może Ci pomóc w wykonaniu każdego zadania, jakie sobie narzucisz. Nawet gdy sytuacja się skomplikuje, a Ty zaczniesz rozważać rezygnację, dużo łatwiej będzie Ci doprowadzić sprawę do końca, gdy Twoje myśli będą skupione na korzyściach, jakie odniesie cały świat dzięki Twoim staraniom. Dlatego zawsze, gdy masz do zrobienia coś, czego nienawidzisz, zastanów się, w jaki sposób to działanie przybliży Cię do Twoich celów. A gdy poczujesz znudzenie lub zmęczenie na swojej drodze do celu, pomyśl, jak wspaniale się poczujesz, kiedy dopniesz swego. Codziennie przypominaj sobie o swoich celach i o tym, dlaczego chcesz je osiągnąć. A potem zaczerpnij z nich siłę do konsekwentnego realizowania swojego planu.

Odpowiedz na powyższe pytania. Możesz też je sobie zanotować. Regularnie sprawdzaj swoje odpowiedzi, żeby sobie przypominać, dlaczego chcesz zmienić albo poprawić swoją obecną sytuację.

Określenie kosztów alternatywnych

Realizowanie swoich zamierzeń i kończenie tego, co się zaczęło, zawsze wymaga pewnych poświęceń.

Musisz poświęcić takie zasoby jak czas, energia i pieniądze, które mógłbyś wykorzystać inaczej — robiąc coś, co lubisz — żeby osiągnąć to, do czego się zobowiązałeś. Nikt nie lubi się poświęcać, dlatego nie dziw się, gdy czasami złowieszczy cień poświęcenia zasłania Ci Twoje cele. W takich sytuacjach musisz znaleźć jakiś czynnik motywujący,

który będzie silniejszy niż poczucie straty i sprawi, że każde poświęcenie będzie warte wykorzystanych zasobów.

Wszystko w Twoim życiu ma *koszt alternatywny*. Inaczej mówiąc, wszystko, co robisz, wymaga, abyś dał coś od siebie. Każde działanie zabiera Ci czas lub energię, które mógłbyś przeznaczyć na coś innego. Nauka gry na gitarze wymaga spędzenia wielu samotnych godzin na ćwiczeniu gam i akordów pomimo bolesnych odcisków na palcach. Pójście na studia wiąże się ze wczesnym wstawaniem i chodzeniem na nudne wykłady, a także ze spędzaniem długich godzin na wykonywaniu różnych projektów. Czy jesteś gotowy na taką wymianę?

Jeżeli koszt alternatywny jest dla Ciebie zbyt wysoki, nie skończysz tego, co zacząłeś. Dlatego musisz znaleźć coś, co Cię zmotywuje do zaakceptowania tego kosztu. Jeśli nie masz wystarczająco silnej motywacji, żeby zapłacić tę cenę, stracisz zapał i zrezygnujesz.

Problem ten można rozwiązać na dwa sposoby. Pierwszy polega na sprawieniu, aby Twoja motywacja była jeszcze silniejsza i bardziej widoczna, dzięki czemu zdołasz zaakceptować koszt alternatywny i wszystko to, co stracisz po drodze. Motywacja musi znaczyć dla Ciebie więcej niż rzeczy, które poświęcasz, jeśli chcesz poczuć, że to, co robisz, jest warte włożonego wysiłku.

Drugim rozwiązaniem jest zmniejszenie poświęceń. Chodzi o to, aby droga do wyznaczonego celu wiązała się z mniejszym cierpieniem. W obu przypadkach w analizie kosztów i korzyści zawsze muszą wygrywać te drugie, i to znacząco. W pierwszej metodzie jednak wpływasz na korzyści, a w drugiej manipulujesz kosztami.

Przykładem może być zrezygnowanie z cotygodniowych wyjść ze znajomymi, żeby chodzić na wieczorne wykłady z historii. Musisz być obecny na tych wykładach, jeśli chcesz

skończyć studia i rozpocząć wymarzoną karierę. Ale przecież uwielbiasz piątkowe wieczory ze znajomymi. Gdybyś miał zastosować pierwszą metodę, Twoje pragnienie rozpoczęcia kariery zawodowej i poprawy jakości życia, a także poczucia prawdziwej dumy z własnych osiągnięć musiałoby być silniejsze niż to, jak bardzo lubisz piątkowe wyjścia. Musisz stale sobie przypominać, że Twoje życie znacząco się zmieni na lepsze, jeśli oprzesz się pokusie udziału w tych spotkaniach. W przeciwnym razie konflikt będzie zbyt duży, a Ty w końcu zrezygnujesz z wykładów na rzecz wyjść ze znajomymi.

A teraz zastosujmy drugie podejście, żeby uzyskać taki sam efekt. Zamiast całkowicie rezygnować z piątkowych spotkań ze znajomymi, przesuń je na inny dzień albo znajdź w sobie dość energii, żeby dołączyć do reszty grupy po zajęciach (i spędzić z nią trochę mniej czasu niż zwykle). W ten sposób zmienisz duże poświęcenie w poświęcenie kompromisowe. Efektem końcowym będzie kompromis, dzięki któremu będziesz mógł dalej robić to, co chcesz, jednocześnie powoli zbliżając się do swoich celów.

Rozważając koszt alternatywny i potencjalne poświęcenie, pamiętaj, że Twoje życie nie będzie w stu procentach takie samo jak dotychczas — ale jeśli skupisz się na maksymalizowaniu korzyści albo minimalizowaniu poświęceń, będziesz konsekwentnie zbliżać się do swojego celu, utrzymując motywację na wysokim poziomie i nie popadając w zniechęcenie.

Stale przypominaj sobie o swojej motywacji

Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywujące to wspaniałe sposoby na poczucie zaangażowania i osiągnięcie

stanu wysokiej wydajności, dzięki któremu nie zejdziesz z obranej drogi. Jednak na nic się one nie zdadzą, jeśli nie będziesz o nich pamiętać.

Według czasopisma *Psychological Science* ludzie wytrwalej dążą do obranego celu, gdy są wystawieni na działanie bodźców przypominających im o tym, co ich motywuje. Usłyszenie albo zobaczenie takiego bodźca sprawia, że ich motywacja nie spada. Innymi słowy, czasami najprostsze rozwiązania działają najlepiej: ciągłe przypominanie sobie o tym, co jest dla nas ważne, utrzymuje nas na właściwym torze, ponieważ wtedy nasz umysł skupia się na odpowiednich rzeczach.

Katherine Milkman z Uniwersytetu Pensylwanii wysunęła hipotezę, że przypominanie poprzez kojarzenie może pomóc ludziom w pamiętaniu o ich celach i motywować ich do wytrwałej pracy.

Aby potwierdzić tę teorię, przeprowadziła następujące badanie: uczestnicy zostali poproszeni o wykonanie zadania na komputerze, które zajęło im godzinę. W nagrodę mieli dostać określoną kwotę plus dodatkowo jednego dolara do przekazania na rzecz miejscowego banku żywności. Poproszono ich, żeby odbierając wynagrodzenie, wzięli po spinaczu, który przypomni im o tym datku. Grupie kontrolnej przekazano tylko tę informację i podziękowano jej za poświęcony czas. Grupie testowej zaś powiedziano, że spinacze będą na nich czekać przy figurce słonia.

Okazało się, że 74 procent osób z grupy, której powiedziano o figurce słonia, pamiętało o tym, żeby po zakończeniu badania zabrać spinacz. Zaledwie 42 procent osób z grupy kontrolnej zapamiętało, żeby to zrobić. Wizualna wskazówka w postaci figurki słonia naprawdę pomogła studentom zapamiętać, żeby wziąć spinacz. Kiedy zobaczyli niezwykłą figurkę, wywołała ona odpowiednie skojarzenie dużo skuteczniej niż zwyczajnie wyglądające notatki.

Co więcej, Rogers i Milkman odkryli, że podpowiedzi, które bardzo rzucają się w oczy, są skuteczniejsze od tych, które niczym się nie wyróżniają. Oto przykład: pisemne przypomnienie nie przyniosło takiego efektu u uczestników badania jak wizualna wskazówka w postaci jednego z kosmitów z *Toy Story*.

Dlatego najlepszym sposobem na to, aby zwiększyć skuteczność czynników motywujących, jest częste powracanie do nich. Możesz użyć wskazówek, żeby przypominać sobie o swojej motywacji i w ten sposób zyskać zapał do dalszego działania. Pamiętaj jednak, że muszą one się odróżniać od reszty otoczenia.

Używaj krzykliwych, barwnych obrazów, których nie będziesz w stanie zignorować, albo zaangażuj inne zmysły, żeby odbierać również bodźce dźwiękowe, zapachowe i dotykowe. Postaw na biurku zdjęcie swojego dziecka, żeby sobie przypominać, że realizujesz marzenie lepszej finansowej przyszłości dla swojej rodziny — a dla wzmocnienia efektu posmaruj ramkę szamponem dziecka albo spryskaj ją perfumami współmałżonka. Nie chodzi o to, aby po całym domu porozklejać samoprzylepne karteczki z przypomnieniami. Nasze komunikaty mogą atakować wszystkie pięć zmysłów na przeróżne, bardzo twórcze i pomysłowe sposoby.

Musisz jednak co kilka dni przenosić i zmieniać te komunikaty, żeby za bardzo się do nich nie przyzwyczaić, bo zaczniesz je ignorować i traktować jak element „szumu w tle”.

Możesz też co kilka dni na nowo pisać o tym, co Cię motywuje, starając się za każdym razem przeformułować to zdanie. Musisz zmieniać treść po to, żeby za bardzo się do niej nie przyzwyczaić. Dzięki regularnemu pisaniu przypomnień, za każdym razem w nieco innej formie, Twoja

motywacja będzie się utrzymywać na wysokim poziomie i pozostanie świeża w Twoim umyśle.

Do zapamiętania:

- Co zrobić, żeby zawsze być zmotywowanym i głodnym sukcesów? Należy zajrzeć w głąb siebie i poważnie zastanowić się, jakie wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywujące masz do dyspozycji. Mało kto to robi.
- Zewnętrzne czynniki motywujące to osoby, miejsca i rzeczy, które popychają nas do działania. W większości przypadków chodzi nam o to, żeby uniknąć negatywnych konsekwencji związanych z innymi osobami, miejscami i rzeczami. Metody te obejmują: partnerów w odpowiedzialności (pojedyncze osoby oraz całe grupy), postawienie pieniędzy i przekupywanie samego siebie.
- Wewnętrzne czynniki motywujące dotyczą korzyści i tego, jak może się poprawić nasze życie. Są to uniwersalne potrzeby i pragnienia, które łatwo jest stracić z oczu. Prostym sposobem na ich zidentyfikowanie jest zadanie kilku pytań, na przykład: *Jakie korzyści z tego wyciągnę?* albo *Jak dzięki temu poprawi się moje życie?*. Dopiero gdy odpowiesz sobie na te pytania, uświadomisz sobie obszary, które zaniedbujesz.
- Wszystko, co chcemy osiągnąć, ma określony koszt alternatywny. Zawsze musimy coś poświęcić — nawet jeśli jest to tylko możliwość leżenia na kanapie i oglądania telewizji. Możemy pokonać tę mentalną przeszkodę, zmieniając proporcję kosztów i korzyści w taki sposób, aby zminimalizować te pierwsze albo zmaksymalizować drugie.
- Dowiedziono, że motywacja jest najsilniejsza wtedy, gdy często sobie o niej przypominamy — w przeciwnym razie przestaje być obecna w naszym życiu. Dlatego

powinieneś się otaczać różnymi przypomnieniami, dbając o to, aby były łatwo zauważalne i zapadające w pamięć. Zaangażuj wszystkie pięć zmysłów (nawet smak) i koniecznie raz po raz zmieniaj przypomnienia, żeby się do nich nie przyzwyczaić, bo wtedy o nich zapomnisz.

Rozdział 3.
Stwórz manifest

W trakcie swojej drogi do celu nieraz będziesz musiał wybrać między kontynuowaniem działań a rezygnacją. Istnieje lepsze rozwiązanie niż podejmowanie trudnych decyzji, które wymagają ciągłego czerpania z zasobów silnej woli. Polega ono na stworzeniu zbioru reguł dla samego siebie, które pomogą Ci określić, jaką drogę powinieneś wybrać, gdy staniesz na rozdrożu.

Od dzieciństwa słyszymy, że musimy przestrzegać reguł. Na szczęście tym razem możemy sami stworzyć reguły, które pomogą nam osiągnąć dokładnie to, czego pragniemy.

Reguły te można ogólnie nazwać *modelami umysłowymi*. Mają one kluczowy wpływ na to, czy zdołasz skończyć to, co zacząłeś, ponieważ dokładnie określają sposób podejmowania wszystkich decyzji, bez wyjątków. A gdy decyzje praktycznie podejmują się same, zgodnie z określonymi wcześniej regułami, nie ma już miejsca na złe wybory wynikające ze słabnącej woli i samodyscypliny.

Stosowanie reguł wymaga odpowiedzialnego podejścia. Nie możesz zmieniać decyzji z dnia na dzień, ponieważ musisz działać zgodnie z wytycznymi. Używaj reguł, aby kształtowały Twój światopogląd i określały Twoje codzienne działania. Pozwól, żeby to one podejmowały każdą decyzję za Ciebie.

Oto przykład dobrej reguły: codziennie skreślać dwa zadania z listy rzeczy związanych z Twoim celem. Niezrobienie tego jest po prostu nieakceptowalne: musisz

wykonać te dwa zadania, choćby nie wiem co. Dzięki temu będziesz robić postępy i przybliżać się do swojego celu, nawet gdy nie będziesz tego chciał. To nie Ty decydujesz. Nie do Ciebie należy decyzja, czy codziennie chodzić do pracy: została ona podjęta za Ciebie przez Twoją regułę, dlatego nie masz wyjścia — musisz to robić.

Spójrzmy na przykład na Johna — pisarza, który nie stosuje reguły mówiącej o skreślaniu dwóch zadań z listy każdego dnia.

Rano jest podekscytowany i myśli: „Jak wrócę z pracy, zacznę pisać swoją powieść! Napiszę dwa rozdziały”. Potem idzie do pracy, gdzie z godziny na godzinę coraz bardziej traci inspirację i ogarnia go coraz większe zmęczenie. Kiedy wraca do domu, jedyne, o czym marzy, to obejrzeć *Plotkarę*. A ponieważ nie ma ustalonej konkretnej reguły, nie zabiera się do pisania. Nie robi żadnych postępów, a jego cel wciąż jest bardzo odległy. Dręczą go potworne wyrzuty sumienia. Przed pójściem spać solennie sobie obiecuje, że jutro nadrobi dzisiejszą stratę i napisze nie dwa, a cztery rozdziały.

Jak myślisz, co się dzieje potem? Następnego dnia John wraca zmęczony po pracy i znów zostaje pokonany. To, że praca wysysa z niego całą energię, staje się dla niego wymówką, żeby nie pisać. Co więcej, ponieważ tym razem staje przed monumentalnym zadaniem napisania aż czterech rozdziałów, tym bardziej nie ma ochoty zaczynać tego projektu. Bo skoro poprzedniego dnia nie miał dość energii, żeby napisać dwa rozdziały, to na pewno dzisiaj nie będzie mieć jej aż tyle, żeby napisać cztery. Czuje się przytłoczony tym zadaniem i nie pisze nic. Wygląda na to, że nigdy nie napisze tej powieści, bo zawsze znajdzie jakąś wymówkę, żeby nie zabierać się do pracy.

John dał sobie zbyt dużą swobodę, która umożliwiła mu sabotowanie samego siebie.

A teraz zastanówmy się, co by było, gdyby John każdego dnia przestrzegał reguły — konkretnego zalecenia, które nie uwzględnia czegoś takiego jak zmęczenie. Bez względu na to, czy jest wykończony po pracy, czy nie czuje inspiracji, każdego wieczoru musi napisać dwa rozdziały. Tutaj nie ma żadnego miejsca na wyjątki czy wymówki. Po powrocie do domu John patrzy na komputer i czuje pokusę, żeby włączyć telewizor i leniwie spędzić wieczór, zachowując resztki energii. Ale ponieważ przestrzega reguły, nie może się złamać. Musi pisać. Co więcej, planował sobie to pisanie przez cały dzień, bo wiedział, że go nie uniknie. Zasiada do komputera i pisze dwa rozdziały. Gdy idzie spać, jest wykończony, ale jednocześnie zadowolony i dumny z siebie. Zrobił znaczące postępy w pisaniu swojej powieści. Niedługo ją skończy, a poczucie spełnienia jest warte energii, którą musiał przeznaczyć na codzienne pisanie po powrocie z męczącej pracy.

Reguły pomagają w realizowaniu planów, bo ograniczają Twoje pole widzenia. Kiedy tracisz prawo do podejmowania decyzji — tę samą siłę, która sprawia, że przeglądasz media społecznościowe, zamiast zająć się ważnymi sprawami — to masz związane ręce, a zabranie się do pracy jest Twoją jedyną opcją.

W tym rozdziale piszę o stworzeniu zbioru zasad — *manifestu*, który wybierze drogę za Ciebie za każdym razem, gdy znajdziesz się na rozdrożu. Reguły te będą popychały Cię we właściwym kierunku, tak abyś nie musiał czerpać ze skąpych zasobów swojej silnej woli. Oto kilka pomysłów.

Reguła 1. Zastanów się nad sobą

Reguła pierwsza polega na zadaniu sobie pytania: „Gdyby nie lenistwo albo strach, to czybym zrezygnował?”. W ten sposób jasno sobie uświadamiasz, że przyczyną Twojej bezczynności nie jest brak umiejętności lub talentu, lecz po prostu chęć wybrania łatwiejszej drogi. Czy chcesz się przyznać do tego przed samym sobą? Kiedy stajesz przed faktem, że jesteś leniwy albo po prostu wystraszony, dociera do Ciebie, że nie chcesz już tak się czuć. To działa jak kopniak w tyłek, który zmusza Cię do nazwania samego siebie leniuchem albo tchórzem, a następnie napędza do działania.

Uświadomienie sobie, że przeszkodą na Twojej drodze jest strach albo lenistwo, pomaga Ci zrozumieć, jak głupie jest Twoje zachowanie. A wtedy dużo łatwiej będzie Ci je zmienić. Dlatego zanim się poddasz, stwórz regułę, która będzie Ci nakazywała pytać samego siebie, czy tym, co powstrzymuje Cię przed działaniem, jest lenistwo albo strach.

Załóżmy, że Twoim celem jest zarabianie określonej kwoty miesięcznie, a żeby go osiągnąć, musisz wykonać wymaganą liczbę projektów. To ciężka praca, a Ty powoli tracisz motywację. Masz ochotę zrobić sobie kilka dni przerwy. Zadaj sobie pytanie: „Czy ja po prostu jestem leniwy?”. To będzie dla Ciebie kopniak, który pomoże Ci wejść z powrotem w tryb pracy. Poczujesz się lepiej sam ze sobą, gdy będziesz mieć świadomość, że naprawdę dajesz z siebie wszystko.

Reguła 2. Maksymalnie trzy zadania dziennie

Reguła druga mówi o tym, aby w ciągu jednego dnia skupić się na *maksymalnie* trzech rzeczach. Tylko. Nie więcej. Bo

kiedy czujesz się przytłoczony albo zdezorientowany, zrobienie tego, co sobie zaplanowałeś, może okazać się niemożliwe. Czasami nie jesteśmy w stanie dokończyć tego, co zaczęliśmy, bo źle zaplanowaliśmy sobie pracę. Bierzemy na siebie zbyt dużo, a potem czujemy się przytłoczeni. Ta reguła pomoże Ci mądrze planować pracę i uniknąć tego problemu. Mówi ona, że możesz się skupić na maksymalnie trzech rzeczach w ciągu dnia. Zaplanuj sobie, co musisz zrobić, żeby zredukować liczbę obszarów zainteresowania do zaledwie trzech. Zanim pójdziesz spać, wybierz te trzy obszary na następny dzień. Przygotuj się psychicznie na to, że jutro będziesz się skupiać tylko na tych trzech rzeczach. Dzięki temu przygotujesz sobie logiczny plan i uchronisz się przed reakcjami opartymi na emocjach.

Próbując ograniczyć się do trzech najważniejszych zadań dziennie, możesz natrafić na przeszkodę, która będzie wymagała od Ciebie umiejętności odróżniania rzeczy *ważnych* od *pilnych*. Ważne prace muszą zostać zrobione, dlatego powinny się znaleźć w Twojej czołowej trójce, natomiast pilne sprawy wcale nie muszą być koniecznie załatwione.

Pilne sprawy wydają się ważne i działają na Ciebie stresująco, ale możliwe, że wcale nie są ważne ani priorytetowe. Taką pilną sprawą może być znalezienie czasu dla zdenerwowanego klienta, który Cię ponagla. Natomiast ważnym zadaniem jest zrobienie projektu dla klienta w uzgodnionym terminie. Wszystko, co masz w harmonogramie, będzie Ci się wydawać ważne *i* pilne, dlatego musisz podzielić swoje zadania na te dwie kategorie i w oparciu o nie stworzyć swój plan działania.

Podobnie musisz się nauczyć odróżniać bezużyteczne ruchy, które sprawiają, że robisz wrażenie zajętego, ale nic tak naprawdę nie zmieniają, od prawdziwego działania, które popycha Cię w wyznaczonym kierunku. Przykładem

bezużytecznych ruchów jest przenoszenie papierów z jednego końca biurka na drugi, podczas gdy prawdziwym działaniem jest wykorzystanie tych dokumentów do wykonania określonej pracy i popchnięcia projektu do przodu. Postaraj się, żeby Twoim priorytetem były te sprawy, które naprawdę są ważne.

Jak możesz wykorzystać tę regułę do tworzenia harmonogramu zadań? Załóżmy, że masz do wykonania pięć zadań związanych z Twoją pracą. Dwa z nich nie są zbyt ważne — tylko sprawiają takie wrażenie, ponieważ są pilne — dlatego postanawiasz, że zajmiesz się nimi później.

Wybierasz trzy zadania, na których chcesz się skupić, a potem oceniasz, które z nich jest najważniejsze, żeby od niego zacząć pracę. Poprzedniego wieczoru przyjrzałeś się tym trzem punktom na swojej liście rzeczy do zrobienia i określiłeś kroki, które musisz wykonać, zaczynając od najważniejszego zadania. Dzisiaj robisz rzeczy związane z pierwszym zadaniem, a potem z drugim i na końcu z trzecim. Zajmujesz się tylko jedną rzeczą naraz i nie bawisz się w wielozadaniowość. Pod koniec dnia okazuje się, że wykonałeś trzy najważniejsze zadania, pracując w racjonalnym tempie!

Reguła 3. Określ ograniczenia i wymagania

Reguła trzecia mówi o stworzeniu reguł dla samego siebie. Opracuj kodeks postępowania, który będzie dla Ciebie wytyczną. Dzięki niemu będziesz bardziej zdyscyplinowany i konsekwentnie będziesz realizować to, co sobie zamierzyłeś. Szczegółowo opisz każdy punkt, a gdy kodeks będzie gotowy, umieść go w jakimś widocznym miejscu. Możliwe, że nie będziesz zawsze przestrzegał wszystkich

reguł, ale szanse na to, że doprowadzisz każdy projekt do końca, wzrosną, gdy poświęcisz czas, żeby przemyśleć swój kodeks postępowania i spisać jego zasady.

Zasady te powinny mieć formę *ograniczeń* lub *wymagań* dotyczących tego, co powinieneś robić każdego dnia. Dzięki nim łatwiej Ci będzie przejąć inicjatywę i zrobić to, co sobie zaplanowałeś.

Powyższa reguła zmusza Cię do określenia, czego naprawdę chcesz i potrzebujesz, a także do starannego przemyślenia tego, co pragniesz osiągnąć. Można powiedzieć, że zatrzymujesz się na chwilę, żeby przeprowadzić analizę i ocenić, czy przybliżasz się do swojego ostatecznego celu. Dzięki temu możesz bardziej skupić się na swoich zamiarach i je doprecyzować, czyniąc z nich integralną część swojej etyki pracy. Dlatego gdy przejdziesz do działania, będziesz miał gotową regułę, która pomoże Ci konsekwentnie realizować Twój plan.

Wymyśl dla siebie pięć dziennych ograniczeń i pięć dziennych wymagań. Precyzyjnie określ, czego *nie możesz* robić i co *musisz* zrobić.

Ograniczenia to dość proste zagadnienie. Ich celem jest zmniejszenie liczby pokus i czynników rozpraszających Twoją uwagę. Jeśli zaś chodzi o wymagania, musisz zrozumieć, że nie jesteś supermanem ani superwoman, więc nie możesz brać na siebie zbyt dużo. Pracuj mądrzej i określ pięć *rozsądnych* wymagań, które jesteś w stanie spełnić. Możliwe, że nie zawsze będziesz przestrzegać tej reguły, ale możesz przynajmniej określić sobie jakieś wytyczne. Dodatkowy plus jest taki, że zyskasz lepsze zrozumienie tego, co musisz zrobić każdego dnia.

Oto kilka przykładów ograniczeń: nie będziesz oglądać telewizji dłużej niż godzinę dziennie; nie będziesz spędzać na Facebooku więcej niż godzinę dziennie; nie będziesz

robić sobie przerwy na lunch dłuższej niż godzinna. A teraz kilka przykładowych wymagań: musisz przeczytać co najmniej 30 stron dziennie; musisz przepracować co najmniej cztery godziny, zanim zrobisz sobie przerwę na lunch; musisz przepracować pełne osiem godzin, zanim odbijesz zegar w pracy albo podpiszesz się na liście obecności.

Reguła 4. Upewnij się co do swoich zamiarów

Reguła czwarta przypomina nieco pierwszą. Przydaje się, gdy stajesz na rozstaju dróg i musisz podjąć decyzję, czy działać dalej, czy się poddać. Polega na *upewnieniu się co do swoich zamiarów* — na ponownym przemyśleniu, co chcesz osiągnąć i dlaczego.

Kiedy znajdziesz się na rozstaju dróg i nie będziesz wiedział, czy zrezygnować, czy iść dalej, dokończ trzy poniższe zdania. A jeszcze lepiej, jeśli zapiszesz swoje odpowiedzi i umieścisz je gdzieś, gdzie będziesz często zaglądać.

„Chcę…”. W tym miejscu zdefiniuj swój ostateczny cel oraz to, jakie korzyści Ci on przyniesie. Co Cię motywuje? Jakie są Twoje argumenty? Przypomnij sobie o swoich zewnętrznych i wewnętrznych czynnikach motywujących, które utrzymują Cię na właściwej drodze. To przypomnienie może brzmieć na przykład tak: „Chcę być bogaty”.

„Muszę…”. Tutaj określasz, co musisz zrobić, żeby ten cel osiągnąć, i jaką pracę musisz wykonać, żeby tam dotrzeć. To zdanie uświadamia Ci na nowo, jak ważne jest, abyś skończył to, co zacząłeś, i jak Twoje zadania są powiązane z ostatecznym celem. Podróż jest niezbędnym elementem

celu. Odpowiedź powinna być jak najbardziej szczegółowa, tak abyś wiedział dokładnie, jakie działania musisz podjąć. Powiedz sobie na przykład: „Jeżeli chcę być bogaty, muszę skończyć ten projekt i porządnie się przyłożyć do następnego”.

„Nie mogę…”. W tym miejscu określasz, czego nie powinieneś robić, ponieważ takie działania spowolnią Twoje postępy. Istnieje wiele rzeczy, które utrudniają robienie postępów, na przykład czynniki rozpraszające uwagę, pokusy, brak samodyscypliny, prokrastynacja oraz inne działania o charakterze destrukcyjnym bądź takie, które tylko marnują Twój czas. Powiedz sobie na przykład: „Jeżeli chcę być bogaty, nie mogę spędzać czasu w mediach społecznościowych, które niepotrzebnie rozpraszają moją uwagę, i nie będę stawiał tej aktywności ponad moje projekty zawodowe”.

Odnieśmy teraz tę koncepcję do przykładowej sytuacji, która mogłaby Ci się przydarzyć. Wyobraźmy sobie, że bierzesz udział w szkoleniu umiejętności zawodowych, żeby dostać certyfikat, który zapewni Ci podwyżkę. Niestety w pracy masz coraz więcej obowiązków i jesteś sfrustrowany, że masz tak mało czasu dla siebie. Zaczynasz się zastanawiać, czy nie zrezygnować z kursu i nie odpuścić sobie tego certyfikatu. Bo przecież jakąś pracę masz — kto powiedział, że musisz piąć się po szczeblach kariery?

Zastanawiając się nad tym pytaniem, uświadamiasz sobie, że to dobry moment, aby zastosować regułę czwartą, bo znalazłeś się na rozstaju dróg. Postanawiasz wykorzystać tę regułę i mówisz sobie trzy rzeczy:

> „Chcę zarabiać więcej pieniędzy, żeby było mnie stać na lepszy dom dla mnie i dla mojej przyszłej rodziny”.
>
> „Jeżeli chcę zarabiać więcej pieniędzy i przeprowadzić się do lepszej dzielnicy, muszę ukończyć to szkolenie i

uzyskać certyfikat, który zapewni mi podwyżkę w pracy”.

„Jeśli chcę zarabiać więcej pieniędzy i przeprowadzić się do lepszej dzielnicy, nie mogę sobie pozwolić na to, żeby z powodu zniechęcenia przerwać ten kurs, ani też by pokusy albo lenistwo odciągnęły moją uwagę od celu”.

W ten sposób określiłeś swoje zamiary od początku do końca. Być może zauważyłeś, że tematem przewodnim tej książki jest powtarzanie, które pomaga w konsekwentnym trzymaniu się obranej drogi. W procesie tym kluczowa jest obecność umysłu. Co z tego, że mamy najlepsze intencje, skoro tak łatwo o nich zapominamy? Jeżeli regularnie będziesz zadawać sobie te pytania — dotyczące ostatecznego celu i kroków, które musisz podjąć, żeby go osiągnąć, a także tego, czego nie powinieneś robić — wszystko stanie się jasne i zrozumiałe.

Reguła 5. Myśl w kategoriach 10-10-10

Następnym razem, gdy poczujesz, że za chwilę ulegniesz pragnieniu lub pokusie, zastanów się, jak się będziesz czuć za 10 minut, za 10 godzin i za 10 dni. Być może nie widzisz w tej regule zbyt dużej wartości, ale jest ona bardzo skuteczna, ponieważ zmusza do zastanowienia się nad własną przyszłością oraz nad tym, jak Twoje działania wpłyną na Ciebie za jakiś czas — pozytywnie lub negatywnie. Bardzo często zdajemy sobie sprawę z tego, że tracimy silną wolę albo robimy coś, co w danym momencie jest dla nas szkodliwe, ale ta wiedza nie wystarczy, żebyśmy przestali to robić. Wynika to z tego, że nie widzimy żadnego powiązania między obecnymi działaniami a naszą

przyszłością. Nie dostrzegamy konsekwencji. Ta reguła pozwala na szybkie stworzenie takiego powiązania, które może zadecydować o tym, czy uda nam się utrzymać dyscyplinę.

Dlaczego akurat takie interwały czasowe: 10 minut, 10 godzin i 10 dni? Ponieważ pomagają one zrozumieć, jak krótkotrwała jest przyjemność albo komfort w porównaniu z długofalowymi konsekwencjami. Po 10 minutach prawdopodobnie będziesz mieć dobre samopoczucie, ale zaczną się pojawiać niewielkie wyrzuty sumienia. Po 10 godzinach będziesz czuć głównie wstyd i żal. A po 10 dniach, gdy uświadomisz sobie niektóre negatywne konsekwencje swojej decyzji lub działania z punktu widzenia Twoich długofalowych celów, będziesz czuć wyłącznie żal do siebie.

Jest też inna możliwość: stosując tę regułę, odkryjesz, że jeśli teraz sobie trochę odpuścisz, za 10 dni nie poczujesz większej różnicy. W takim przypadku możesz oddać się przyjemności, nie czując wstydu ani wyrzutów sumienia.

Wyobraź sobie na przykład, że musisz podjąć decyzję o opuszczeniu treningu po to, aby pójść na kolację ze znajomymi z pracy. Jeżeli dopiero niedawno zacząłeś regularnie ćwiczyć i nie masz jeszcze wyrobionej rutyny, Twoja decyzja o opuszczeniu jednego treningu może zwiększyć prawdopodobieństwo pominięcia następnych albo zrezygnowania z ćwiczeń w ogóle.

Jak się będziesz czuć za 10 minut, 10 godzin albo 10 dni? Za 10 minut — przyjemnie, czując jeszcze w ustach smak lasagne albo lodów, być może z pewną nutką żalu. Odczuwana przyjemność wciąż jeszcze będzie silna. Za 10 godzin prawdopodobnie będziesz czuć przede wszystkim żal, ponieważ do tego czasu przyjemność minie, a Ty będziesz musiał stawić czoło trudnym faktom: złamałeś zasady diety. A za 10 dni będziesz czuć już tylko żal, bo

kolacja ze znajomymi będzie odległym wspomnieniem i nieistotnym wydarzeniem w Twoim życiu. Lasagne nie ma trwałej korzyści, ale niesie ze sobą długofalowe koszty.

Jeżeli natomiast ćwiczysz regularnie już od dawna i jest to utrwalony, przyjemny nawyk, to wystarczy, że sobie wyobrazisz, jak się będziesz czuć 10 dni po opuszczeniu tego jednego treningu, aby sobie uświadomić, że takie zachowanie nie przyniesie długofalowych szkód dla realizacji Twoich celów.

Jeśli po zastosowaniu tej reguły uznasz, że zejście z obranej drogi nic nie zmieni w Twoim życiu, albo jeśli Twój dylemat związany z silną wolą jest szczególnie trudny, możesz zadać sobie jeszcze jedno, ostateczne pytanie: W jaki sposób to odstępstwo wpłynie na Ciebie za 10 tygodni albo jeszcze później? Możesz zmienić parametr 10 dni na 10 tygodni, jeżeli Twoje decyzje i zadania zazwyczaj dotyczą długofalowych działań.

Bardzo ważne jest, abyś w trakcie tego procesu był wobec siebie szczery i zwracał szczególną uwagę na wszelkie próby racjonalizowania i szukania wymówek. Wyobraźmy sobie na przykład, że od dawna próbujesz zerwać z uzależniającym nałogiem, ale za każdym razem ponosisz porażkę, co tylko powoduje wzmocnienie negatywnych zachowań. Jeżeli wiesz, że zdarzyło Ci się wrócić do nałogu po jednorazowym złamaniu zasad, to dokonanie szczerej oceny tego, jak się będziesz czuć za 10 dni albo 10 tygodni, przyniesie tylko jeden wniosek: aby osiągnąć swój długofalowy cel, nie możesz sobie pozwolić na żadne odstępstwo. W tej konkretnej sytuacji nie jest to żaden wyjątek ani usprawiedliwiona okoliczność, tylko odzwierciedlenie Twojego charakteru i jego słabych stron.

Jeżeli nie będziesz wobec siebie szczery i nie uświadomisz sobie, jaki jest prawdziwy cel Twoich wymówek i prób

racjonalizowania, zastosowanie tej reguły nie przyniesie żadnego efektu.

Reguła 6. Tylko 10 minut

Ostatnia reguła jest prosta, łatwa i skuteczna.

Jeżeli chcesz zrobić coś, co będzie miało negatywny lub szkodliwy wpływ na Twoje działania związane z realizowaniem planu, odczekaj z tym co najmniej 10 minut. Jest to prosta reguła, która nie zostawia żadnego miejsca na debatowanie czy wymówki. Kiedy czujesz silną pokusę, żeby zejść z obranej drogi, zmuś się, żeby poczekać 10 minut, zanim jej ulegniesz. Jeżeli po tym czasie nadal będziesz chciał to zrobić, to proszę bardzo. Albo poczekaj następne 10 minut, bo przecież poprzednie 10 wytrzymałeś bez większego trudu. Podejmując decyzję o tym, żeby poczekać, eliminujesz „natychmiastowość" z koncepcji natychmiastowej gratyfikacji, zwiększasz samodyscyplinę i udoskonalasz proces podejmowania decyzji.

I podobnie jeśli chcesz zrezygnować z robienia czegoś, co przynosi Ci korzyści, poczekaj jeszcze 10 minut. To ten sam proces myślowy, tyle że zastosowany w innych okolicznościach. Dziesięć minut to bardzo krótko — na pewno jesteś w stanie tyle poczekać albo kontynuować wykonywaną czynność przez taki czas. A jeżeli zrobisz to raz, bez trudu to powtórzysz, prawda? Powiedz sobie: „Jeszcze tylko 10 minut silnej woli" za każdym razem, gdy staniesz na rozstaju dróg.

Inną korzyścią tej reguły jest celowa eskalacja dobrych nawyków. Jeżeli zmusiłeś się do robienia czegoś produktywnego przez 10 minut, to bardzo możliwe, że jesteś w stanie robić to 15 albo nawet 20 minut dłużej. Następnym razem Twoja tolerancja wzrośnie i staniesz się

bardziej odporny na pokusy i czynniki rozpraszające uwagę. Możliwe, że uda Ci się wytrzymać dodatkowe sześć albo siedem minut.

Za każdym razem, gdy coś Cię rozprasza, ćwicz silną wolę kilka minut dłużej. Dzięki temu coraz łatwiej będzie Ci przychodzić podejmowanie decyzji o tym, aby się nie poddawać i kontynuować to, co zacząłeś. A przy którymś powtórzeniu „jeszcze tylko 10 minut" osiągniesz taki rozpęd, że bez trudu będziesz w stanie skupić się na wykonywanej pracy przez całe godziny.

Do zapamiętania:

- Manifest to nic innego jak zbiór reguł, których należy codziennie przestrzegać. Możemy nienawidzić reguł, ale to dzięki nim nie musimy się zastanawiać nad wieloma rzeczami. Stanowią one wytyczne, które podpowiadają nam, co należy zrobić w danej sytuacji. Dzięki nim wszystko staje się czarno-białe, a my chętniej kontynuujemy to, co zaczęliśmy, bo tak naprawdę nie mamy innego wyjścia.
- Reguła 1. Czy źródłem Twojej bezczynności jest lenistwo? Jeżeli tak, to czy chcesz, aby ta cecha Cię charakteryzowała?
- Reguła 2. Maksymalnie trzy duże zadania dziennie. Odróżnij ważne zadania od pilnych, a także od działań, które nie mają żadnej wartości.
- Reguła 3. Określ sobie dzienne ograniczenia i wymagania. Dzięki nim nigdy nie zboczysz z obranej drogi i będziesz robić to, co należy. Poza tym są to mocne fundamenty do budowania dobrych nawyków.
- Reguła 4. Czasami tracimy z oczu nasz cel. Dlatego przypominaj sobie o swoich zamiarach, formułując zdania zaczynające się od słów: „chcę", „muszę" i „nie mogę".

- Reguła 5. Spróbuj spojrzeć w przyszłość. Co będzie za 10 minut, godzin albo dni? Czy podoba Ci się efekt tego, że porzuciłeś swój cel? Czy korzyści, które odczuwasz teraz, są warte strat poniesionych przez Twoje przyszłe „ja”? Prawdopodobnie nie.
- Reguła 6. To tylko 10 minut, prawda? Jeśli chcesz zakończyć jakąś pracę w połowie, poczekaj 10 minut. A jeśli musisz poczekać, po prostu poczekaj 10 minut.

Rozdział 4.
Nastawienie ukierunkowane na realizację

To, czy w stu procentach realizujemy nasze zamiary, zależy od naszego umysłu. Wytrwałe kontynuowanie podjętych działań wiąże się z wysiłkiem poznawczym, zwłaszcza gdy po drodze napotykasz zniechęcające przeszkody. W takich sytuacjach bardzo pomocne jest odpowiednie nastawienie.

Czym jest nastawienie? Jest to określony styl bycia obejmujący to, jak podchodzimy do różnych sytuacji i problemów. Czasami wystarczy odpowiednie nastawienie, żeby znaleźć w sobie wolę i motywację potrzebne do skończenia rozpoczętej pracy.

Gerald jest przykładem człowieka, który ma nastawienie utrudniające robienie postępów. Bardzo chciał założyć własną firmę. Był zdeterminowany i delektował się myślą, że kiedyś będzie bogatym i powszechnie znanym przedsiębiorcą takim jak Steve Jobs. Wiedział, że nie jest łatwo odnieść sukces, ale nie zdawał sobie sprawy, że czasami wymaga on trwania w niekomfortowej sytuacji.

Kiedy wreszcie podjął pierwsze kroki, żeby założyć własną firmę, odkrył, że musi robić rzeczy, które budzą w nim strach. Musiał na przykład zainwestować dużo pieniędzy w swój biznes i z przerażeniem uświadomił sobie, że może je stracić i już nigdy ich nie odzyskać. Ten strach wywoływał w nim dyskomfort. Irytowało go również to, że musi odkładać pieniądze, ciąć wydatki i zrezygnować z luksusów, aby zebrać jak najwięcej środków na rozpoczęcie

działalności. Życie na gorszym poziomie niż ten, do którego był przyzwyczajony, było dla niego niekomfortowe — tak bardzo, że nie potrafił się z tym pogodzić.

Zamiast zaakceptować dyskomfort i pogodzić się z sytuacjami, które go przerażały, wpadł w panikę. Doszedł do wniosku, że styl życia przedsiębiorcy nie jest wart takich poświęceń. Sam pomysł założenia własnej firmy podobał mu się, ale nie był przygotowany na starcie z bolesną rzeczywistością. Kiedy odkrył, że prowadzenie własnej działalności to nie bajka, a rzeczywistość bywa bolesna, stracił cały zapał. Zamiast otworzyć swoją wymarzoną firmę i dać sobie szansę na zostanie następnym Steve'em Jobsem, Gerald wrócił do pracy, której nienawidził — tylko dlatego, że tak było dużo wygodniej. Nigdy nie mierzył wysoko i ostatecznie nigdy nie spełnił swoich marzeń.

Gerald miał negatywne podejście — mówiąc najdelikatniej. Nie chciał stawić czoła uczuciu dyskomfortu i nie był gotowy na poświęcenia, bez których jego wymarzona kariera nie była możliwa. Wolał znane od nieznanego, mimo że to znane nie satysfakcjonowało go tak bardzo, jak mogłoby go usatysfakcjonować spełnienie jego marzenia. To nastawienie sprawiło, że uznał, iż sytuacja jest zła i niewarta jego zaangażowania. Skupił się na negatywnych aspektach oraz na własnym dyskomforcie i nie zamierzał rozwiązać tego problemu.

Gerald mógłby osiągnąć swój cel, gdyby miał inne nastawienie. Ale jego złe, nieelastyczne nawyki umysłowe sprawiły, że wyolbrzymiał swoje problemy, przez co stracił nadzieję na sukces. Sam doprowadził do swojej porażki, w niewłaściwy sposób reagując na problemy i w końcu się poddając.

Gdyby postanowił zaakceptować swój dyskomfort, nie poddałby się tylko dlatego, że na jakimś etapie jego drogi pojawiły się problemy. Mógł się przyzwyczaić do poświęceń

i otworzyć się na nieznane, przerażające sytuacje, dzięki czemu zwiększyłby swoje szanse na założenie firmy i karierę przedsiębiorcy.

Nastawienie 1. Przypominaj sobie, że warto to robić

Oto wnioski Chicagowskiego Konsorcjum w Sprawie Reformy Szkoły (a także wielu innych ekspertów od edukacji) na temat tego, co motywuje uczniów do trwania w swoim postanowieniu, nawet gdy mają problemy w nauce. Na sukces w nauce składają się trzy elementy, które łatwo można przenieść również na nasze dorosłe życie.

Pierwszym z nich jest przekonanie, że ciężka praca prowadzi do doskonalenia. Bez względu na to, jak ciężko Ci czasami jest, Twoje wysiłki — i nic innego — przyniosą rezultaty, których pragniesz. Wszystko inne jest produktem ubocznym szczęśliwego trafu. Ciężka praca jest warunkiem wstępnym. Oczywiście nie pokona ona wszystkich trudności, ale jest kluczowym elementem, którego nie można pominąć.

Drugim elementem jest przekonanie, że Twoje miejsce (oraz miejsce takich ludzi jak Ty) jest w szkole i to właśnie tutaj jesteś w stanie najbardziej się rozwijać. Możesz przekształcić tę koncepcję tak, aby mówiła o innym miejscu, a nie o szkole.

Istotą tego przekonania jest wiara w siebie oraz w to, że jesteś tak samo dobry jak wszyscy inni. Musisz wierzyć we własne możliwości i ufać, że przytrafią Ci się ciekawe okazje. Nie wyznawaj ograniczających Cię przekonań, które zniechęcają Cię do działania, takich jak to, że inni są lepsi

od Ciebie. Uwierz, że Ty *również* wnosisz cenny wkład w spotkanie biznesowe albo że jesteś w stanie tak samo dobrze poradzić sobie z klientem jak *każda inna osoba* w firmie.

Ostatnim elementem jest przekonanie, że to, co robisz, jest wartościowe i związane z Twoimi celami. Po co uparcie robić jakąś rzecz, jeśli nie czerpiesz z niej żadnych korzyści i nie osiągasz dzięki niej swoich celów? Takie działanie podważa sens całych rozdziałów tej książki.

Zrozumienie, dlaczego coś robisz i w jaki sposób dane działanie wpasowuje się w ogólny obraz tego, co chcesz osiągnąć, sprawia, że nabiera ono wartości. Nie zrezygnujesz z nowego przedsięwzięcia, jeśli będziesz uważał, że te działania dokądś Cię zaprowadzą. Nie potrzebujesz nawet natychmiastowej gratyfikacji ani świadomości osiągnięcia celu, żeby wiedzieć, że jesteś na właściwej drodze. Przypisywanie wartości wszystkim swoim działaniom i pamiętanie, w jaki sposób są one powiązane z Twoim głównym celem, jest bardzo ważne, ponieważ dzięki temu sama praca daje Ci już wystarczającą satysfakcję.

Wszystko, co robisz, ma sens, dlatego każde podejmowane przez Ciebie działanie ma wartość. Załóżmy na przykład, że chodzisz na studia podyplomowe i czasami masz wrażenie, że tylko tracisz czas. W takich sytuacjach powinieneś sobie przypomnieć, że to, co robisz, ma sens, bo po skończeniu studiów otrzymasz dyplom, dzięki któremu będziesz mógł poszukać sobie idealnej pracy w obszarze Twoich zainteresowań.

Takie myślenie może być bardzo pomocne, ponieważ nadaje sens i wartość Twojej pracy. Już na etapie działania, zanim jeszcze osiągniesz swój cel, czujesz, że zmieniasz swoje życie na lepsze.

Nastawienie 2.
Poczuj się komfortowo ze swoim dyskomfortem

Innym kluczowym nastawieniem jest świadomość, że Twoja droga do sukcesu czasami będzie naprawdę bardzo niekomfortowa. A to oznacza, że musisz wymyślić sposób na to, żeby poczuć się komfortowo z dyskomfortem. Wytrwałe dążenie do celu nigdy nie jest przyjemne, ponieważ wymaga robienia rzeczy, które są dla nas nieznane i nowe. Jeśli chcesz odnieść sukces, nie możesz się poddać, a żeby tak było, musisz zminimalizować negatywne konsekwencje niekomfortowych sytuacji poprzez uodpornienie się na uczucie dyskomfortu.

Czasami czujesz silną potrzebę, żeby uniknąć czegoś, co wywołuje w Tobie dyskomfort, mimo że to właśnie ta rzecz może Ci pomóc w odniesieniu upragnionego sukcesu. Na przykład nie chcesz już dłużej pracować, bo jesteś zmęczony, albo unikasz rozmów z nowo poznanymi ludźmi, bo się wtedy denerwujesz. Aktywnie blokujesz sobie drogę do sukcesu, bo przez chwilę nie chcesz czuć dyskomfortu.

Dlatego tak ważne jest, żebyś pokonał swój instynkt unikania rzeczy, które początkowo są dla Ciebie niekomfortowe. Zmiana zawsze jest nieprzyjemna, ale bez niej nie zaczniesz robić pewnych rzeczy inaczej, a tylko w ten sposób jesteś w stanie odkryć magiczny przepis na sukces. Spróbuj robić nowe rzeczy, które wykraczają poza Twoją strefę komfortu. Zrób coś nowego, spróbuj się nauczyć nowych umiejętności, poznawaj nowych ludzi i ćwicz nowe zachowania, które słabo Ci wychodzą — tak długo, aż staniesz się w nich dobry. Aktywnie poszukuj nowych sytuacji. Kontakt z czymś nieznanym wywołuje

duży dyskomfort, ale nie ma żadnej innej drogi do tego, żeby poszerzać horyzonty i osiągnąć coś wielkiego.

Im częściej robisz rzeczy, które są dla Ciebie niekomfortowe, tym bardziej komfortowo czujesz się ze swoim dyskomfortem. W końcu zaczynasz rozumieć, że to jest tylko krótkotrwałe odczucie, które słabnie, gdy zaczynasz się oswajać z nową sytuacją. Korzyści związane ze zrobieniem czegoś nowego znacząco przeważają nad łagodnym i ulotnym uczuciem dyskomfortu związanym z nieznaną sytuacją. W końcu Twój umysł przestanie się bać dyskomfortu, gdy zrozumie, że to nieprzyjemne uczucie tak naprawdę w żaden sposób Ci nie szkodzi.

Natomiast trwanie w komforcie wynikającym z tego, że robisz tylko to, co znasz, jest złym pomysłem. Postępując w ten sposób, odczuwasz samozadowolenie, ale tak naprawdę stoisz w miejscu. Nic nie zmienisz w swoim życiu, jeśli zawsze będziesz robić to samo.

Nigdy się nie poddawaj tylko dlatego, że jakieś zadanie wymaga od Ciebie zrobienia czegoś nowego i wywołuje w Tobie dyskomfort. Po prostu odczuwasz strach — tak działa Twój instynkt. Uczucie dyskomfortu w żaden sposób Ci nie szkodzi, dlatego oswojenie się z nim to bardzo dobry pomysł.

Możesz zostać w domu i nie poznać nikogo nowego albo wyjść i nawiązać cenne kontakty z ludźmi, którzy pomogą Ci osiągnąć Twoje cele. Możesz nigdy nie nauczyć się nowego języka albo zdobyć tę umiejętność i dzięki niej zwiększyć swoje szanse na karierę, ponieważ będziesz mógł zacząć szukać pracy za granicą albo ubiegać się o dobrze płatną posadę tłumacza. Regularnie uczestnicząc w zajęciach i poznając nowych ludzi, powoli zaczniesz się przyzwyczajać do nieprzyjemnego uczucia towarzyszącego wychodzeniu ze strefy komfortu. I tak właśnie nauczysz się czuć komfortowo ze swoim dyskomfortem. Potem

przestaniesz się go bać i otworzysz się na pozytywne zmiany w swoim życiu. Wystarczy, że każdego dnia będziesz konsekwentnie wypróbowywać nowe rzeczy, a rozszerzysz granice swojej strefy komfortu i zaczniesz żyć tak, jak zawsze marzyłeś.

Nastawienie 3.
Pozwól sobie na naukę

To nastawienie wiąże się z poglądem mówiącym, że wykonanie jakiegoś zadania od początku do końca zawsze pozwala nauczyć się czegoś nowego i ułatwia ocenę własnej pracy. Po skończeniu zadania analizujesz swoje działania i dajesz sobie punkty za postępy, których dokonałeś. Przy takim podejściu rezygnacja automatycznie oznacza porażkę.

Zawsze, gdy kończysz to, co zacząłeś, osiągasz maksymalne noty. Możesz ocenić, jak Ci poszło i jaki efekt osiągnąłeś. Nabywasz wiele cennych umiejętności i zdobywasz informacje, które kształtują Twój sukces — a jeśli coś Ci się nie udało, pomagają zacząć wszystkiego od nowa, tym razem z lepszym rezultatem.

Niektórych rzeczy możesz się nauczyć tylko wtedy, gdy doprowadzisz dany projekt do końca. Znajdujesz się w stanie ciągłego poszukiwania informacji i zdobywania wiedzy, która staje się dla Ciebie osiągalna dopiero wtedy, gdy skończysz swój projekt. W przeciwnym razie nie zyskasz pełnego oglądu sytuacji. Jeśli wykażesz się konsekwencją i wytrwałością, przekonasz się, ile trudu i wyrzeczeń kosztuje wykonanie zadania do końca i ile Ty sam jesteś wart. A jeśli przerwiesz w połowie, nie dowiesz się, co musiałbyś zrobić, żeby skończyć daną pracę, i nie

dowiesz się niczego o sobie — oprócz tego, że jesteś leniuchem, nieudacznikiem albo tchórzem.

Konsekwentnie realizując projekt, odkrywasz, jakie metody i systemy nie są skuteczne. Jeżeli będziesz walczyć do samego końca, a Twój projekt mimo to nie zakończy się sukcesem, będziesz mógł przeanalizować swoje działania i sprawdzić, co poszło nie tak. Dzięki temu ustrzeżesz się przed tym samym problemem w przyszłości, a Twoje szanse na sukces wzrosną. Spójrz na swoje życie jak na serię lekcji, a każdą wyciągniętą naukę traktuj jak krok na drodze do samodoskonalenia.

Jeżeli zaczniesz traktować wyzwania jak sposób na zdobycie nowej wiedzy, spojrzysz na nie z zupełnie innej perspektywy. Przestaniesz się bać porażki, bo nawet jeśli Twoje działania nie zakończą się sukcesem, nauczysz się czegoś nowego. Stając przed trudnym wyzwaniem, nie będziesz już odczuwać silnego pragnienia, aby się poddać, i z zapałem zaczniesz szukać sposobów na to, żeby pokonać tę trudność. Będziesz chciał wiedzieć, co się stanie, gdy podejmiesz określone działania, żeby rozwiązać ten problem. Jeżeli się poddasz, nie nauczysz się nowych rzeczy, dlatego musisz przyjąć nastawienie, które pomoże Ci odważnie pokonywać trudne wyzwania.

Jednym ze sposobów na przyjęcie takiego nastawienia jest zadawanie sobie pytania: „Czego mogę się dzięki temu nauczyć?”. Wywołuje ono pragnienie wiedzy, które może być nieskończenie bardziej motywujące niż dowolne inne podejście. Zaczynasz czuć ciekawość i chcesz się dowiedzieć, jak wygląda linia mety. Chcesz zdobyć doświadczenie, robiąc coś nowego, dlatego się nie poddajesz i konsekwentnie realizujesz swój plan.

Nastawienie 4. Odstresuj się

Stres wpływa na to, jak silna jest Twoja wola i jak bardzo potrafisz kontrolować samego siebie. Być może nie jesteś tego świadomy, ale sam pomyśl, jak niewiele potrafisz zrobić, gdy jesteś zestresowany albo niespokojny. A jeszcze mniej osiągasz, gdy jesteś znużony albo przemęczony. Twój duch pracy jest delikatniejszy niż może Ci się wydawać, dlatego ważne jest, aby go chronić i *odstresować*.

Australijskie badanie wykazało, że studenci, którzy stresują się egzaminami, porzucają zdrowe nawyki, takie jak prawidłowa dieta, odpowiednia liczba godzin snu czy aktywność fizyczna. Do tego więcej palą, spożywają więcej kofeiny, mają trudności z kontrolowaniem własnych emocji i przykładają mniejszą wagę do obowiązków domowych, dbania o siebie, zobowiązań i wydatków.

Na tej podstawie łatwo dojść do wniosku, że jeśli nie potrafisz zadbać o swoje zdrowie psychiczne, odbija się to negatywnie na Twojej samodyscyplinie i silnej woli. Aby do tego nie dopuścić, wprowadź w swoim życiu nawyki zmniejszające stres. Każdego dnia spędzaj co najmniej 30 minut na robieniu rzeczy, które Cię relaksują. Spotykaj się z przyjaciółmi. Czytaj książki. Słuchaj muzyki. Medytuj. Ćwicz. Przytulaj się. Idź na spacer do lasu. Albo rób jeszcze coś innego, co działa na Ciebie uspokajająco i pomaga Ci wyciszyć umysł.

Ważne jest, abyś się relaksował, gdy tylko masz taką możliwość, i był świadomy swojego *afektu* (jest to pojęcie z dziedziny psychologii, które oznacza emocje odczuwane przez daną osobę oraz jej ogólny temperament).

Dlaczego? Ponieważ *afekt negatywny* jest jedną z najważniejszych przyczyn porażek związanych z brakiem

samokontroli. Ludzie z depresją pragną na przykład rzeczy, które dają im natychmiastowe zadowolenie, a unikają wszelkich działań wymagających wysiłku (bądź też odkładają je na później). Stres emocjonalny wywołuje w nich pragnienie natychmiastowej poprawy nastroju, dlatego osoby te podejmują złe decyzje. A do tego jeszcze dochodzi *efekt projekcji*, który występuje u nas każdego dnia, chociaż nie jesteśmy tego świadomi.

Efekt projekcji polega na tym, że ludzie fałszywie przypisują swoje *obecne* emocje do *przyszłych* uczuć. Jeżeli jesteś przygnębiony, zestresowany i zmęczony, to wyobrażasz sobie, że będziesz czuć się tak samo następnym razem, wykonując daną pracę i próbując doprowadzić ją do końca. Oczywiście nie zachodzi tutaj żadna korelacja, ale ludzie często mają trudności z uświadomieniem sobie tego braku powiązania.

Oto przykład: ludzie negatywnie wyrażają się o śmieciowym jedzeniu, kiedy nie są głodni, nie zdając sobie sprawy, że gdy dopadnie ich głód, zapragną tych smacznych ciastek. Podczas planowania swojej diety prawdopodobnie jesteś spokojny i masz ochotę wprowadzić w swoim życiu drastyczne zmiany. Efekt projekcji może mieć również formę nadmiernego entuzjazmu, czyli przekonania, że *zawsze* będziesz czuć się tak cudownie jak teraz, w odniesieniu do określonej sytuacji.

Po co o tym wszystkim piszę? Bo chcę, żebyś był świadomy, jak silnie stres wpływa na Twoją zdolność do kontynuowania rozpoczętych działań.

Do zapamiętania:

- To, czy potrafisz doprowadzić rozpoczętą pracę do końca, w stu procentach zależy od Twojego umysłu, dlatego prawdopodobnie dobrym pomysłem jest przyjęcie odpowiedniego nastawienia.

- Nastawienie 1. Przypomnij sobie, że warto się postarać. Jeśli czujesz, że Twoja ciężka praca dokądś Cię zaprowadzi, jeśli widzisz sens w tym, co robisz, i wierzysz, że jesteś równie dobry jak każda inna osoba, a także czujesz, że Twoje działania przybliżają Cię do osiągnięcia Twoich celów, łatwiej jest Ci zabrać się do pracy i kontynuować ją do samego końca.
- Nastawienie 2. Poczuj się komfortowo ze swoim dyskomfortem. Wszystko, co chcesz zrobić, wiąże się z pewnym dyskomfortem (chyba że jest to samotne oglądanie telewizji przez cały dzień). Oswojenie się z tym uczuciem sprawia, że przestajesz się bać i odważnie pokonujesz wyzwania stojące na Twojej drodze.
- Nastawienie 3. Jeżeli nic nie robisz, niczego się nie uczysz. Dopiero po skończeniu jakiejś pracy jesteś w stanie ocenić swoje wyniki i poprawić błędy. Przyjmij nastawienie oparte na gromadzeniu informacji.
- Nastawienie 4. Wpływ stresu i niepokoju potrafi być tak szkodliwy, że nie wolno go lekceważyć. Nawet coś tak powszechnego jak zły nastrój może zagrażać Twojej wydajności i utrudniać doprowadzenie pracy do końca. Bądź tego świadomy i podejmuj odpowiednie kroki, żeby kontrolować swój poziom stresu.

Rozdział 5.
Jak pokonać prokrastynację?

Prokrastynacja, czyli tendencja do odkładania pracy na później, bardzo utrudnia wywiązywanie się ze swoich obowiązków. Jak skutecznie ją pokonać?

Madeleine ma do zrobienia duży projekt, który musi oddać już za tydzień. Wie, że aby zdążyć na czas, musi pisać 15 stron kodu dziennie, ale nie potrafi zabrać się do pracy. Odkłada ją na później i obiecuje sobie, że jutro napisze 30 stron, żeby nadrobić straty. Jednak następnego dnia uświadamia sobie, że nie jest w stanie napisać aż tyle, więc trzeciego dnia ma już zaległych 45 stron. Termin się zbliża, a ona nie napisała prawie nic.

W końcu pracuje całą noc i nad ranem wysyła klientowi kod, w którym aż roi się od błędów. W trakcie pracy napotkała wiele problemów, ale zabrakło jej czasu na to, żeby poszukać rozwiązań. Klient nie przyjmuje projektu i jest niezadowolony. Madeleine otrzymała złą opinię i straciła tego klienta na zawsze.

Michelle również zajmuje się pisaniem kodu, jednak w przeciwieństwie do Madeleine jest świadoma trudności, jakie może napotkać podczas realizacji projektu. Dzieli swoją pracę na małe, wykonalne części i każdego dnia pisze tyle, ile jest w stanie, a po skończeniu każdej części daje sobie nagrodę. Zazwyczaj jest w stanie osiągnąć minimum, które sama sobie określiła, czyli 15 stron kodu dziennie. Po tygodniu kompiluje cały kod, który nie zawiera żadnych błędów, i wysyła go do klienta. Ten jest bardzo zadowolony z dobrze działającego kodu i chętnie płaci Michelle wysokie

wynagrodzenie, a w internecie ocenia jej pracę na pięć gwiazdek. Na pewno zgłosi się do niej w przyszłości z następnymi projektami.

Różnica między tymi dwiema programistkami jest taka, że Michelle dobrze wykonała swój projekt, ponieważ nie odkładała pracy na później. Zastosowała metodę łączenia obowiązku z przyjemnością, aby zachęcić samą siebie do wytrwałej pracy. Dała sobie wystarczająco dużo czasu nie tylko na to, żeby napisać kod, ale też znaleźć i naprawić błędy. Madeleine nie umiała myśleć perspektywicznie, dlatego ostateczny efekt jej pracy był niezadowalający. Na jej przykładzie dobrze widać, że prokrastynacja wywołuje silny stres i frustrację, a także sprawia, że praca jest wykonana byle jak.

Wszyscy wiemy, na czym polega prokrastynacja. Dlaczego jednak jest to tak powszechny problem u osób, które muszą wykonać jakąś pracę w określonym terminie, dbając o jej wysoką jakość? Psychologia behawioralna znalazła kilka odpowiedzi na to pytanie.

Głównym elementem tego szkodliwego nawyku jest coś, co nazywamy *niekonsekwencją czasową*. Polega ona na tym, że ludzie cenią natychmiastowe zadowolenie bardziej niż nagrody w przyszłości.

Wyobraź sobie, że istniejesz w dwóch postaciach: teraźniejszej i przyszłej. Są to dwie zupełnie różne osoby, które mają inne, niezwiązane ze sobą pragnienia. Określając swoje cele, robisz plany dla swojego przyszłego „ja”. Nie masz problemów ze stwierdzeniem, co będzie najlepsze dla przyszłej wersji Ciebie. Jesteś w stanie przewidzieć, czego będziesz potrzebować w przyszłości, a ponieważ pragniesz tego już teraz, robisz odpowiednie plany. Badacze odkryli, że wyobrażanie sobie swojej idealnej przyszłości jest stosunkowo łatwe.

Nie zapominaj jednak, że tylko Twoje obecne „ja” jest w stanie przejść do działania. Aby Twoje cele zostały osiągnięte, to ono musi coś zrobić. Niestety ono chce dostać nagrodę już *teraz*. Nie chce czekać na efekty, które pojawią się w przyszłości. Woli unikać realizowania długofalowych celów i wybiera proste, krótkie zadania, które dadzą mu nagrodę już teraz. Oto przykład: chcesz wykonać duży projekt, żeby zarobić pieniądze, ale wybierasz drzemkę, bo to jest natychmiastowa nagroda dla Twojego obecnego „ja”. Jednak postępując w ten sposób, krzywdzisz swoje przyszłe „ja”, ponieważ zamiast pracować, śpisz.

Twoje przyszłe „ja” pragnie osiągnąć cele, które przyniosą Ci korzyści za jakiś czas, gdy już wykonasz daną pracę. Obecne „ja” chce nagród, które są przyznawane teraz, co często zmniejsza Twoje szanse na późniejszą nagrodę dla przyszłego „ja”.

Najlepszym sposobem na to, by uporać się z problemem niekonsekwencji czasowej, jest przeniesienie przyszłych nagród do teraźniejszości. Dzięki temu Twoje obecne „ja” poczuje korzyści i będzie chciało się trzymać długofalowego planu. Możliwość otrzymania nagrody w przyszłości często nie jest wystarczającą motywacją dla obecnego „ja”, bo ono nie chce czekać.

Łączenie obowiązku z przyjemnością

Łączenie obowiązku z przyjemnością to doskonały i skuteczny sposób na to, żeby wygrać z prokrastynacją i zwiększyć wydajność poprzez połączenie swojego obecnego i przyszłego „ja” oraz ich potrzeb, które pozostają ze sobą w konflikcie.

Jego celem jest zmniejszenie pokusy, aby zaniedbać swoje przyszłe „ja” w chwili obecnej. Koncepcja łączenia obowiązku z przyjemnością, wymyślona przez Katy Milkman z Uniwersytetu Pensylwanii, to metoda scalania potrzeb obecnego i przyszłego „ja” poprzez przyspieszenie przyznania nagród z przyszłości. Dajesz sobie natychmiastowe zadowolenie w teraźniejszości, a jednocześnie przybliżasz się do osiągnięcia celów, które za jakiś czas przyniosą korzyści Twojemu przyszłemu „ja”.

To prostsze, niż się może wydawać.

Zasadniczo starasz się sprawić, aby pozytywne (choć trudne) zachowanie lub nawyk, które przyniosą Ci korzyści dopiero za jakiś czas, poprawiały Ci samopoczucie już teraz. Wyobraź sobie, że jesz biszkopty podczas treningu, ćwiczysz, oglądając telewizję, albo wykonujesz jakąś pracę, trzymając stopy zanurzone w kąpieli solnej — to są przykłady, jak sprawić, by długofalowe korzyści były odczuwane już teraz.

Nie musisz cierpieć, żeby zrobić coś dobrego dla swojego przyszłego „ja”. Jeżeli rzeczywiście cierpisz, szybko stracisz motywację i odłożysz tę pracę na później. Poszukaj zatem sposobów na połączenie swoich pokus z długofalowymi celami. Innymi słowy, połącz w parę obowiązek i natychmiastową nagrodę.

Milkman przeprowadziła badanie, aby potwierdzić swoją teorię. Okazało się, że aż 51 procent uczestników chętnie ćwiczyło, gdy zaczęło stosować tę metodę. Skutecznie pomaga ona zerwać z nawykiem prokrastynacji. Stwórz listę składającą się z dwóch kolumn. Po jednej stronie wypisz różne „grzeszne przyjemności” lub pokusy, a po drugiej rzeczy, które musisz zrobić dla swojego przyszłego „ja”. A potem poszukaj nietypowych sposobów na harmonijne połączenie tych dwóch kontrastujących ze sobą kolumn.

Załóżmy, że lubisz czekoladę, surfing, piłkę nożną i bieganie, ale na Twojej drodze stoją: praca, zadania domowe i lekcje gry na pianinie. Jak mógłbyś połączyć różne elementy, żeby to, co nieprzyjemne, stało się łatwiejsze do zaakceptowania?

Małe kroki do przodu

Inną metodą walki z prokrastynacją jest zaczęcie od małych kroczków. Chodzi o to, aby podzielić każde zadanie na maleńkie, mikroskopijne etapy. Dzięki temu pierwszy krok będzie niewiarygodnie prosty — a to właśnie on jest najtrudniejszy, gdy zmagasz się z prokrastynacją.

Wyobraź sobie, że Twoja skłonność do odkładania pracy na później jest ogromną ścianą, na którą musisz się wspiąć. Jeśli zbierzesz wystarczająco dużo kamieni i odłamków skalnych, utworzysz z nich stopnie tak wysokie, że będziesz mógł po nich wejść na sam szczyt. Możesz też układać na ziemi skały wielkości Twojego tułowia, aby osiągnąć ten sam efekt — ale tak będzie dużo trudniej.

Postaraj się, żeby Twoja bariera wejścia znalazła się jak najniżej. Możesz nawet ukończyć 95 procent jednego zadania i zostawić sobie ostatnie 5 procent, od których zaczniesz następnym razem. Dzięki temu bez większego trudu wejdziesz w tryb pracy. Takie podejście pomaga walczyć z bezczynnością i ułatwia szybkie nabranie tempa. Praca, którą wykonujesz na początku, staje się fundamentem dla trudniejszych zadań, które pojawią się na dalszych etapach projektu.

Metoda małych, prostych kroczków obejmuje dwa elementy. Po pierwsze należy podzielić zadanie na mniejsze, łatwiejsze do wykonania prace. Nie patrz na nie jak na coś, co musisz zrobić za jednym razem. Potraktuj je jak serię

kroków, które musisz wykonać, żeby przejść z punktu A do punktu B. Twój umysł Ci za to podziękuje, kiedy się przekona, że nagle wszystko stało się łatwiejsze i bardziej osiągalne. Oto prosty przykład: podzielenie pisemnego projektu na serię akapitów zawierających 100 słów.

Nawet jeśli musisz napisać 100 stron, nie myśl o tym w ten sposób. Spójrz na swoją pracę z perspektywy tych krótkich akapitów — to są Twoje małe kroczki. W końcu napiszesz ich tyle, że będziesz mieć swoje 100 stron. Małe zadania kumulują się w szybkim tempie, zwłaszcza gdy pracujesz na bieżąco, dlatego rób małe, proste do wykonania kroki, żeby stworzyć coś monumentalnego i osiągnąć swój ostateczny cel. W końcu każda książka składa się ze słów.

Drugi aspekt tej metody polega na tym, żeby zacząć od najłatwiejszych zadań, co może się wydawać sprzeczne z intuicją. Dlaczego miałbyś odłożyć wszystkie trudne zadania na później? Pamiętaj, że aby wygrać z prokrastynacją, musisz maksymalnie ułatwić sobie pierwszy krok. Zachęć sam siebie, a Twój umysł z każdym kolejnym odhaczonym prostym punktem będzie coraz bardziej przekonany, że to zadanie da się wykonać. A gdy już dotrzesz do trudniejszych zadań, będą one robiły wrażenie prostszych niż na początku, dzięki temu, że Twój umysł wykonał już sporo pracy.

Bezczynność to siła, która rośnie zawsze wtedy, gdy odpoczywasz. A robienie postępów to Twoja siła napędowa, która popycha Cię do przodu, aż wykonasz zadanie do końca. A zatem Twoją misją jest pokonanie bezczynności i zyskanie rozpędu. Najprostszy sposób to robienie małych kroków — nic innego nie jest w stanie szybciej wprawić Cię w ruch.

Wróćmy do naszego przykładu z pisaniem i zastanówmy się, od jakich prostych kroków mógłbyś zacząć. Mogą to być takie zadania jak stworzenie ogólnego zarysu tekstu czy

wypisanie najważniejszych informacji. Potem napisz te fragmenty tekstu, które wymagają najmniejszego wysiłku, a jednocześnie zabierają sporo czasu. Ostatnie najtrudniejsze 5 procent pisania zostaw na koniec, gdy już zyskasz odpowiedni rozpęd. Na tym etapie nie poczujesz się już sfrustrowany ani przytłoczony trudnością zadania, dlatego z punktu widzenia Twojego obecnego „ja” nie będzie to dla Ciebie duże poświęcenie. Wykonasz to zadanie bez większego bólu, a Twoje obecne „ja” poczuje satysfakcję.

Rozważ ryzyko

Ostatnią taktyką, którą chcę Ci pokazać, jest zastanowienie się nad tym, co może pójść nie tak. Przesadne skupianie się na tym, *co może pójść źle*, jest taktyką stosowaną przez ludzi sukcesu takich jak Bill Gates. Jim Collins omówił szczegółowo tę taktykę w książce *Wielcy z wyboru*, nazywając ją *produktywną paranoją*. Okazuje się, że Bill Gates oraz inni ludzie sukcesu mieli ciągłą paranoję na punkcie tego, co może się nie udać. Zawsze byli przygotowani na najgorsze i jednocześnie zawsze starali się tego najgorszego unikać, co wymagało od nich ciężkiej pracy. Maksymalnie skupiali się na swoich projektach, żeby uniknąć najgorszego scenariusza. Ten strach ich motywował i nie pozwalał im na prokrastynację.

Zamień się na chwilę w paranoika i zacznij się zastanawiać, co może pójść nie tak. Stwórz plany awaryjne i wymyśl, w jaki sposób mógłbyś uniknąć określonych problemów albo wyzwań. Jeżeli stale myślisz o tym, co może się nie udać, zaczynasz unikać niebezpiecznych sytuacji. Twój strach i nadmierna ostrożność sprawiają, że Twoja produktywność rośnie.

Zastanów się, co możesz stracić, jeśli odłożysz daną pracę na później. Ktoś inny, bardziej aktywny, może dostać

szansę, która Tobie przejdzie koło nosa. Twoja okazja może po prostu minąć, ponieważ wiele rzeczy w naszym życiu trwa bardzo krótko. Pomyśl, jakie katastrofalne skutki może to mieć dla całego projektu. Strach przed utratą tego, o czym marzysz, na pewno Cię zmotywuje. Oczywiście strach nie jest przyjemnym czynnikiem motywującym, ale skoro jest skuteczny, to czemu tego nie wykorzystać? Świadomość, że jesteś w niebezpieczeństwie, sprawia, że natychmiast włączasz szybszy bieg. Prokrastynacja bierze się z nudy, samozadowolenia i poczucia bezpieczeństwa, dlatego gdy te uczucia zostaną Ci odebrane, możesz wpaść w paranoję i zacząć robić wszystko, żeby uniknąć negatywnych konsekwencji.

Nie ma nic przyjemnego w motywowaniu się strachem, dlatego stosuj tę taktykę tylko w małych, bezpiecznych dawkach. Jeśli będziesz uciekać się do niej zbyt często, może to się skończyć tym, że zaczniesz odczuwać coraz większy stres i wyczerpanie. Jak wszyscy wiemy, stres ma niszczycielski wpływ na naszą chęć do pracy. Unikaj go i stosuj tę taktykę tylko wtedy, gdy zaczniesz odczuwać silną pokusę, aby odłożyć pracę na później.

Madeleine z przykładu na początku tego rozdziału mogłaby wykorzystać strach, żeby zidentyfikować potencjalne błędy i w ten sposób zmotywować się do pisania kodu każdego dnia. Gdyby odczuwała strach, zaplanowałaby sobie pracę tak, aby w jej harmonogramie znalazło się mnóstwo czasu na prawidłowe skompilowanie kodu i naprawienie wszystkich błędów. Przewidziałaby potencjalne błędy i pilnie pracowałaby dzień po dniu, żeby zapewnić sobie wystarczająco dużo czasu na wychwycenie i naprawienie wszelkich pomyłek.

Do zapamiętania:

- Walka z prokrastynacją to prawdziwa syzyfowa praca. Możesz chwilowo pokonać chęć odłożenia pracy na

później, ale jest ona tak naturalna, że nigdy w pełni jej nie wyeliminujesz. Źródłem problemu jest niekonsekwencja czasowa polegająca na tym, że każdy z nas istnieje w dwóch postaciach, które nie mają spójnych pragnień: jedna marzy o nagrodzie w przyszłości, a druga chce ją dostać już teraz.

- Łączenie obowiązku z przyjemnością to skuteczna metoda walki z prokrastynacją. Polega na połączeniu nieprzyjemnego zadania z czymś, co lubimy robić. Jej skuteczność wynika z tego, że rozwiązuje problem niekonsekwencji czasowej i jednocześnie zaspokaja potrzeby Twojego obecnego i przyszłego „ja”.
- Zacznij od małych, prostych kroków. Źródłem prokrastynacji jest bezczynność. Dlatego musisz się postarać, żeby Twoja droga do działania była jak najprostsza. Dzięki małym krokom zyskasz rozpęd, który jest przeciwieństwem bezczynności.
- Czasami, aby pokonać prokrastynację, trzeba dostać porządnego kopa w tyłek. W taki sposób działają strach i produktywna paranoja: jeśli bardzo się boisz negatywnych konsekwencji bezczynności, poczujesz silną motywację do działania. Jednak tej metody nie należy stosować zbyt często.

Rozdział 6.
Strefa skupienia uwagi

Ten rozdział to prawdziwy kopniak w tyłek. Jest pełen skutecznych technik, które pomogą Ci zabrać się do pracy. Bez zbędnego przedłużania przejdźmy do sedna.

Ograniczenie czynników rozpraszających uwagę

Często nam się wydaje, że czynniki rozpraszające uwagę są naszymi sojusznikami w budowaniu samodyscypliny. Skoro siła woli jest ograniczonym zasobem, to przekonujemy samych siebie, że lepiej będzie, gdy zrobimy sobie przerwę, odświeżymy umysł i odwrócimy uwagę od pokus i innych interesujących nas spraw.

Baba Shiv, profesor marketingu w Stanfordzkiej Podyplomowej Szkole Biznesowej, przeprowadził badanie, które pokazało, jak wielki wpływ mają na nas czynniki rozpraszające uwagę. Najpierw Shiv poprosił jedną grupę uczestników o zapamiętanie numeru telefonu, a potem zaproponował wszystkim uczestnikom ciasto czekoladowe lub owoc. Ci, którzy starali się zapamiętać numer telefonu, wybierali ciasto dwa razy częściej niż pozostali uczestnicy. Wniosek jest prosty: skupienie uwagi jest kluczowym elementem dyscypliny.

Jeżeli ciągle Cię coś rozprasza, ulegasz pokusom, nie dając sobie nawet szansy na ćwiczenie siły woli. A skoro nie masz

silnej woli, wybierasz drogę najmniejszego oporu pomimo najlepszych zamiarów. Czynniki rozpraszające uwagę podstępnie niszczą naszą samodyscyplinę. Proces ten może się odbywać w tle, a wtedy nie zdajemy sobie nawet sprawy, że nasza dyscyplina słabnie, dopóki nie zrobi się za późno i wszystkie nasze wysiłki pójdą na marne.

Sposób projektowania alejek w supermarketach jest dobitnym przykładem wykorzystania dekoncentracji i wyczerpanych pokładów silnej woli klientów do zwiększenia zarobków sklepu. Spacerując po sklepie spożywczym, możesz dokonywać mądrych, zdrowych wyborów, ale nie jesteś w stanie uciec przed cukierkami, czekoladkami i przekąskami ustawionymi przy kasie dokładnie po to, żeby rozproszyć Twoją uwagę. Na tym etapie zakupów często najtrudniej jest zachować dyscyplinę, bo jesteś już blisko wyjścia, Twoje myśli są gdzieś indziej, a te produkty są tanie i dostępne na wyciągnięcie ręki.

Jak powinieneś wykorzystać tę wiedzę? Jeżeli w Twoim miejscu pracy panuje bałagan, posprzątaj je. Czyste biurko pomaga oczyścić umysł, a czysty umysł potrafi być dużo bardziej zdyscyplinowany. Badanie przeprowadzone na Uniwersytecie Cornell dostarczyło intrygujących dowodów na skuteczność taktyki *czego oczy nie widzą, tego sercu nie żal* w doskonaleniu dyscypliny — i dotyczy to wielu życiowych sytuacji, a nie tylko Twojego biurka.

Uczestnicy tego badania dostali słoiki pełne czekoladek. Niektóre słoiki były przezroczyste, a w innych zawartość była zasłonięta. Dodatkowo połowa słoików stała na stołach, a druga niecałe dwa metry dalej. W przypadku słoików stojących na stołach uczestnicy zjadali średnio 7,7 czekoladki dziennie z przezroczystych słoików i tylko 4,6 czekoladki z tych z niewidoczną zawartością. Jeśli natomiast słoiki stały w odległości dwóch metrów,

uczestnicy zjadali 5,6 czekoladki dziennie z przezroczystych słoików i 3,1 z nieprzezroczystych.

Co ciekawe, uczestnicy badania zgodnie twierdzili, że zjedli więcej czekoladek, gdy słoiki znajdowały się dwa metry od nich, mimo że tak naprawdę było na odwrót. Ta rozbieżność jest kluczową informacją uzyskaną podczas tego badania, ponieważ stanowi dla nas wskazówkę, jak w prosty sposób zwiększyć samodyscyplinę. Możesz uczynić sojusznika z własnego lenistwa, usuwając z miejsca pracy wszystko, co Cię rozprasza. Możliwe, że nie zapomnisz o tych rzeczach całkowicie, ale im więcej wysiłku będzie Cię kosztować ulegnięcie pokusie, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że to zrobisz. Co więcej, w ten sposób wyeliminujesz sytuacje, w których chwilowy brak dyscypliny przynosi najbardziej negatywne skutki — chodzi mi o bezmyślne odrywanie się od pracy, którego często nawet nie jesteśmy świadomi.

Łatwo jest bezmyślnie sięgnąć do słoika, który znajduje się w zasięgu ręki i jest łatwo dostępny. Ponieważ chcesz uniknąć takich sytuacji, starannie zaplanuj swoje otoczenie, tak aby sprzyjało utrzymaniu dyscypliny. Jeżeli postawisz słoik z ciastkami w szafce w jakimś odległym miejscu, nie wyeliminujesz całkowicie pokusy, ale sprawisz, że ulegnięcie jej będzie wymagało od Ciebie wysiłku. A to wiele zmienia.

Twoim ostatecznym celem jest stworzenie miejsca wolnego od oczywistych pokus i rzeczy rozpraszających Twoją uwagę. Dyscyplina będzie Ci przychodzić nieporównywalnie łatwiej, gdy po prostu wyeliminujesz bezmyślne przypadki utraty kontroli spowodowane brakiem optymalizacji Twojego środowiska pracy. To dotyczy Twojego biurka, miejsca pracy, biura lub gabinetu, a także tego, co widzisz, gdy siedzisz przy biurku, w tym również pulpitu na ekranie komputera. Postaraj się, żeby w tych miejscach nie znajdowały się żadne przedmioty, które mogą rozproszyć

Twoją uwagę, a szybko o nich zapomnisz. Kiedy poczujesz nudę albo gdy Twoja dyscyplina osłabnie, nie będziesz mieć innej opcji, jak kontynuować pracę.

Ustawienie domyślne: pozytywne działania i zachowania

Optymalizacja otoczenia dla zwiększenia samodyscypliny to efekt uświadomienia sobie, że większość decyzji podejmujesz automatycznie.

Aby lepiej Ci to wyjaśnić, przedstawię wyniki badania przeprowadzonego w 11 europejskich krajach na dawcach narządów. W krajach, w których obowiązuje założenie, że każdy jest dawcą organów (czyli konieczne jest wyrażenie sprzeciwu, aby lekarze mogli uznać inaczej), narządy są pobierane w 95 procentach przypadków. Natomiast w państwach, w których domyślnym założeniem jest to, że obywatel nie chce być dawcą organów, najwyższy odsetek przypadków pobrania narządów wynosił zaledwie 27 procent. Przyczyną jest to, że ludzie po prostu wybierają opcję, która wymaga od nich najmniej wysiłku. Nie ma to nic wspólnego z rzeczywistymi intencjami tych osób ani z ich pragnieniem, aby zostać dawcami.

Możemy wykorzystać tę wiedzę w ćwiczeniu samodyscypliny. Jesteśmy leniwi i z chęcią akceptujemy to, do czego mamy łatwy dostęp. Możesz sobie ułatwić proces wybierania opcji, które są dla Ciebie najbardziej korzystne, maksymalnie utrudniając sobie podejmowanie szkodliwych decyzji.

Opcja domyślna to taka, którą wybierasz, kiedy nie robisz nic albo gdy podejmujesz minimalny wysiłek. W innych

kontekstach opcje domyślne to te, które są z góry ustalone albo sugerowane. Niezliczone eksperymenty i badania obserwacyjne wykazały, że gdy dana opcja jest domyślna, rośnie prawdopodobieństwo, że zostanie ona wybrana (zjawisko to jest nazywane efektem opcji domyślnej). Podjęcie decyzji wymaga energii, dlatego często wybieramy opcję domyślną, żeby zachować siły i uniknąć podejmowania decyzji, zwłaszcza gdy dotyczy ona czegoś, na czym za bardzo się nie znamy.

Optymalizacja domyślnych decyzji może dotyczyć większości Twoich wysiłków, których celem jest stworzenie środowiska sprzyjającego utrzymaniu wysokiej dyscypliny. Być może wydaje Ci się, że masz kontrolę nad większością swoich decyzji, ale wcale tak nie jest. Tak naprawdę znaczna część Twoich działań to po prostu reakcje na otoczenie.

Jeżeli na przykład rozpraszają Cię media społecznościowe, możesz przenieść ikony tych aplikacji na dalsze ekrany telefonu, tak abyś nie widział ich za każdym razem, gdy weźmiesz telefon do ręki (na przykład po to, żeby gdzieś zadzwonić). Jeszcze lepszym pomysłem jest wylogowanie się z tych aplikacji po każdym ich użyciu albo całkowite usunięcie ich z telefonu — dzięki temu będziesz je włączać tylko wtedy, gdy naprawdę będziesz tego chcieć, zamiast pozwalać, żeby rozpraszały Twoją uwagę podczas pracy.

A jeśli masz nawyk bezmyślnego włączania telefonu w pracy, możesz po prostu kłaść go ekranem do dołu i trzymać w takiej odległości, żebyś musiał wstać, aby po niego sięgnąć. Jeżeli chcesz częściej ćwiczyć grę na skrzypcach, połóż instrument na swoim biurku razem z otwartymi nutami. A jeśli chcesz częściej nitkować zęby, trzymaj nić dentystyczną w plecaku, w łazience, na stoliku nocnym i na kanapie.

Prawdopodobnie istnieje nieskończona liczba przykładów wykorzystania efektu opcji domyślnej do tego, aby zwiększyć dyscyplinę przy minimalnym czerpaniu z pokładów silnej woli. Jeśli będziesz trzymać na blacie kuchennym chipsy i ciastka, będą one Twoją opcją domyślną za każdym razem, gdy wejdziesz do kuchni i będziesz chociaż trochę głodny. Ukrycie tych opakowań (albo niekupowanie tych produktów) i zastąpienie niezdrowych przekąsek owocami natychmiast zwiększy prawdopodobieństwo, że zamiast nich będziesz jeść owoce. Chcesz więcej ćwiczyć? Zamontuj drążek do ćwiczeń w ościeżnicy w łazience.

Jeżeli będziesz trzymać w lodówce słodkie napoje gazowane i słodzone soki, będą one Twoją opcją domyślną, gdy poczujesz pragnienie. Brak tych produktów zwiększy prawdopodobieństwo, że wypijesz wodę albo zaparzysz sobie herbatę. Chcesz pamiętać o zażywaniu witamin? Połóż opakowanie obok szczoteczki do zębów, żeby mieć do niego łatwiejszy dostęp.

Jeśli przez cały dzień siedzisz w biurze i narzekasz na ból pleców, bardzo może Ci pomóc regularne wstawanie od biurka i robienie częstych spacerów. Możesz uczynić z tego opcję domyślną, pijąc dużo wody — wtedy będziesz zmuszony do tego, by regularnie wstawać i iść do toalety. Możesz też ustawić alarm w swoim telefonie, a następnie położyć go gdzieś daleko. Za każdym razem, gdy zadzwoni alarm, będziesz musiał wstać, żeby go wyłączyć.

Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o to, żeby oszczędzać swoją silną wolę i energię, wprowadzając pozytywne zmiany w otoczeniu. Dwoma najważniejszymi aspektami tej zmiany są: wysprzątanie miejsca pracy obejmujące pozbycie się rzeczy rozpraszających uwagę oraz zoptymalizowanie decyzji opartych na efekcie opcji domyślnej.

Jeżeli usuniesz ze swojego otoczenia przedmioty, które Cię rozpraszają, oczyścisz swój umysł, dzięki czemu poprawi się Twoja koncentracja, a wydajność i produktywność wzrosną. Ponadto możesz wykorzystać swój system nagradzania oparty na dopaminie, wzmacniając dobre nawyki, a jednocześnie ograniczając przypadki bezmyślnego sprawiania sobie małych przyjemności. Możesz tak sobie wszystko zaplanować, żeby linia najmniejszego oporu prowadziła do decyzji, które są najbardziej pożądane i przyniosą Ci największe korzyści.

Dzięki takiej organizacji rzadziej będziesz musiał wykazywać się dyscypliną, oszczędzając ją na większe wyzwania. Po co czerpać z ograniczonych zasobów silnej woli, gdy wcale nie ma takiej potrzeby? Wystarczy, że wszystko sobie odpowiednio zaplanujesz.

Pozostałość uwagi

Czasami trudno jest się skupić na pracy. Zastanawiasz się, dlaczego masz takie problemy z utrzymaniem koncentracji i zignorowaniem błyszczących przedmiotów? Na szczęście przyczyna została zidentyfikowana. W 2009 roku Sophie Leroy wydała publikację, którą trafnie zatytułowała *Why Is It So Hard to Do My Work?*, czyli „Dlaczego tak trudno jest mi pracować?”. Opisała w niej zjawisko, które nazwała pozostałością uwagi.

Leroy zauważyła, że badacze dokładnie przeanalizowali wpływ wielozadaniowości na wydajność, ale we współczesnym środowisku pracy po osiągnięciu pewnego poziomu w karierze ludzie coraz częściej pracują nad kilkoma projektami nie równocześnie, lecz na zmianę. „Biegną ze spotkania na spotkanie, rozpoczynają pracę nad jednym projektem, a potem szybko przechodzą do

następnego — to normalne sytuacje w każdej firmie”, wyjaśnia Leroy.

Zasadniczo jest to współczesna wersja wielozadaniowości — praca nad różnymi projektami w krótkich zrywach i częste przełączanie się między jednym a drugim, a nie robienie wszystkiego naraz. Ale nawet jeśli ludzie nie wykonują kilku zadań w tym samym czasie, przełączanie się między zadaniami w ramach krótkich sesji jest prawie tak samo szkodliwe. Praktycznie rzecz ujmując, to właśnie jest wielozadaniowość.

Badanie to ujawniło problem polegający na tym, że człowiek nie jest w stanie przełączać się między zadaniami, nie ponosząc negatywnych konsekwencji w postaci pewnych opóźnień. Kiedy przechodzisz od zadania A do zadania B, Twoja uwaga nie przełącza się automatycznie — pewna jej pozostałość wciąż jest skupiona na pierwszym zadaniu. Sytuacja jest jeszcze trudniejsza — a pozostałość uwagi bardziej „gęsta” — gdy Twoja praca nad zadaniem A była mało intensywna i została przerwana w połowie, ale nawet jeśli skończyłeś zadanie A przed przejściem do następnego, Twoja uwaga przez chwilę będzie podzielona między oba zadania.

Leroy przeprowadziła testy, w których badani musieli przełączać się między różnymi zadaniami w warunkach laboratoryjnych. W jednym z eksperymentów zostali poproszeni o ułożenie puzzli. Po jakimś czasie Leroy przerywała im pracę i kazała przejść do nowego, trudniejszego zadania — polegającego na przykład na czytaniu życiorysów kandydatów i podejmowaniu hipotetycznych decyzji o ich zatrudnieniu. Dla porównania, w innym badaniu uczestnicy dostali nowe zadanie dopiero po tym, jak ułożyli puzzle.

W czasie, gdy badani przełączali się między puzzlami a podejmowaniem decyzji kadrowych, Leroy organizowała

krótką zabawę leksykalną wymagającą podejmowania decyzji. Celem tej zabawy było określenie, jak duża jest pozostałość uwagi po pierwszym zadaniu. Wnioski były oczywiste: „Ludzie doświadczający pozostałości uwagi po przejściu od jednego zadania do drugiego zazwyczaj osiągają słabe wyniki w tym drugim”. A im większa jest ta pozostałość, tym gorsze są wyniki.

Kiedy się nad tym zastanowić, brzmi to całkiem sensownie. Wszyscy znamy to uczucie, gdy gorączkowo próbujemy robić zbyt wiele rzeczy naraz i nagle odkrywamy, że nie jesteśmy w stanie wykonać żadnej z nich. Jak się skupić na zadaniu, jeśli ciągle się przełączasz między dwiema albo trzema różnymi czynnościami? W końcu się zapętlisz, próbując wszystko zrozumieć i odnaleźć się w tej skomplikowanej sytuacji. Ostatecznie tylko zmarnujesz swój czas, bo zamiast zabrać się do pracy, będziesz musiał najpierw przypomnieć sobie, na czym skończyłeś. Przy każdej kolejnej próbie będziesz robić jeden krok do przodu, ale dwa do tyłu.

Jeszcze gorszą wiadomość ma dla nas Clifford Nass, badacz z Uniwersytetu Stanforda, który przeanalizował schematy myślenia u osób często wykonujących kilka zadań naraz. Uczestnicy badania zostali podzieleni na dwie grupy według tego, czy często używają kilku mediów jednocześnie, czy raczej im się to nie zdarza. W jednym z eksperymentów pokazano wszystkim badanym rysunki, na których były dwa czerwone prostokąty — same albo otoczone przez dwa, cztery lub sześć niebieskich prostokątów. Każda konfiguracja została wyświetlona dwukrotnie, a badani mieli określić, czy dwa czerwone prostokąty na drugim obrazku różniły się od tych na pierwszym.

Zadanie to wydaje się banalnie proste: wystarczy zignorować niebieskie prostokąty, żeby stwierdzić, czy

czerwone prostokąty się zmieniły. Było to naprawdę proste do określenia, a badani, którzy rzadko robią kilka rzeczy naraz, nie mieli żadnych problemów z wykonaniem tego zadania. Zwolennicy wielozadaniowości osiągnęli jednak bardzo słabe wyniki, ponieważ ich uwagę wciąż rozpraszały dodatkowe niebieskie obrazy.

Ponieważ wielozadaniowcy nie potrafili zignorować niebieskich obrazów, badacze zaczęli się zastanawiać, czy ich mocną stroną nie jest przechowywanie i porządkowanie informacji. Może osoby te miały lepszą pamięć? Jednak drugi test pokazał, że tak nie jest. Kiedy pokazano badanym ciąg liter, wielozadaniowcy mieli trudności z zapamiętaniem, czy dana litera powtórzyła się w ciągu, natomiast druga grupa badanych osiągnęła ogólny lepszy wynik. Trudno cokolwiek tutaj dodać, a wnioski są oczywiste.

Ophir powiedział: „Ci, którzy nie mają w zwyczaju wykonywać kilku zadań naraz, osiągnęli wspaniałe wyniki. Z kolei wielozadaniowcom szło coraz gorzej z każdym kolejnym ciągiem liter, bo widzieli coraz więcej liter i mieli trudności z posortowaniem ich w głowie”.

Wydaje się, że wielozadaniowość to prosty przepis na sukces, ale w sytuacjach, gdy masz do czynienia z licznymi źródłami informacji pochodzących ze świata zewnętrznego lub też z Twoich zasobów pamięci, nie jesteś w stanie przefiltrować tego, co jest nieistotne z punktu widzenia Twojego celu. Ta niezdolność do filtrowania sprawia, że nieważne informacje Cię spowalniają i trudniej jest Ci zachować koncentrację. Dużo łatwiej jest się skupić na jednej rzeczy naraz, nie pozwalając, aby cokolwiek rozproszyło Twoją uwagę, niż robić kilka rzeczy jednocześnie, w rezultacie przeładowując mózg zbyt dużą ilością informacji.

Z obu tych eksperymentów jasno wynika, że wielozadaniowość nie jest dobra pod żadnym względem, a wszelkie próby robienia kilku rzeczy naraz przynoszą słabe wyniki. Nie jesteś w stanie skupić się odpowiednio na każdym nowym zadaniu ani też zignorować rzeczy, które Cię rozpraszają i przeszkadzają Ci w pracy. Być może istnieją sposoby na to, by zwiększyć efektywność wielozadaniowości o jeden procent, ale ogólny wniosek jest taki, że należy jej unikać zawsze, gdy tylko się da.

Jednozadaniowość. Co to oznacza?

Jednozadaniowość to odłożenie wszystkiego innego i niesprawdzanie, nieśledzenie, niewysyłanie e-maili ani nawet niedotykanie niczego innego niż zadanie, nad którym aktualnie pracujesz. Wymaga to skupienia uwagi na jednej rzeczy i celowego, świadomego odizolowania się od otoczenia. Wyłącz powiadomienia w telefonie i połóż go gdzieś daleko. Jeśli musisz pracować na komputerze, włącz tylko jedno okno w przeglądarce albo jeden program. W jednozadaniowości ważne jest to, aby świadomie unikać rzeczy rozpraszających uwagę, które wydają się małe i nieszkodliwe. Kim są najgorsi winowajcy? To Twoje urządzenia elektroniczne. Zignoruj je, jeśli tylko masz taką możliwość.

Zadbaj o to, żeby Twoje miejsce pracy było idealnie wysprzątane. Dzięki temu Twojej uwagi nie będą odwracać rzeczy, które są brudne lub zakurzone albo wymagają przeniesienia w inne miejsce. W idealnych warunkach Twoje otoczenie powinno ograniczać się do pustego pokoju, w którym nic nie przyciąga Twojej uwagi.

Zauważ, co się dzieje z Twoją koncentracją, gdy ktoś przeszkadza Ci w pracy albo gdy próbujesz się przełączyć między zadaniami. Na początku trudno jest wychwycić te momenty i wymaga to podejmowania świadomych decyzji, które będą sprzeczne z Twoimi instynktami.

Bardzo trudno będzie Ci wykorzenić myślenie, że musisz przerwać wykonywaną pracę i natychmiast zająć się czymś innym, ważniejszym, ale w rzeczywistości rzadko zachodzi taka potrzeba. Aby zwalczyć tę pokusę, przygotuj sobie plik karteczek samoprzylepnych i zapisuj na nich pomysły, które przyjdą Ci do głowy, gdy będziesz zajęty czymś innym. Za każdym razem zrób krótką notatkę i wróć do pracy. Po skończeniu wykonywanego zadania będziesz mógł przejść do tych pomysłów, a dzięki notatkom nie będziesz musiał się martwić, że o czymś zapomnisz. Twój mózg będzie skupiony na jednym zadaniu, torując Ci drogę do przyszłych sukcesów.

Grupowanie

Henry Ford, założyciel firmy Ford Motor Company, bardzo dobrze znał się na samochodach.

Ford oczywiście miał konkurencję, ale to jego nazwisko zostało zapamiętane, podczas gdy inne zniknęły w odmętach historii, bo stworzył pierwszą *fabryczną linię montażową*. Osoby pracujące przy takiej linii skupiały się tylko na jednym zadaniu.

Zastosowanie linii montażowej usprawniło cały proces i znacząco zwiększyło jego efektywność w porównaniu z dotychczasowym systemem, w którym jeden pracownik robił wszystko od początku do końca, wielokrotnie przełączając się między zadaniami. Dzięki temu pracownicy mogli się wyspecjalizować w określonej pracy i osiągnąć w niej doskonałość, co zmniejszyło liczbę popełnianych błędów i znacząco ułatwiło rozwiązywanie problemów. Pracownicy nie musieli się nad niczym zastanawiać — każdy wiedział, co ma robić. To niewiarygodne zwiększenie wydajności produkcji sprawiło, że Ford szybko zdominował rynek.

Podobny efekt możesz osiągnąć również Ty, jeśli zaczniesz stosować metodę *grupowania*.

Grupowanie polega na tym, że łączysz podobne zadania i wykonujesz wszystkie naraz. Linia montażowa Forda była w 100 procentach oparta na metodzie grupowania, ponieważ każdy pracownik fabryki wykonywał jedno zadanie i robił to wyjątkowo efektywnie.

Weźmy prosty przykład z życia: sprawdzanie poczty elektronicznej.

Jeżeli Twoja praca zawodowa wymaga pewnej obecności w internecie, prawdopodobnie jesteś bombardowany e-mailami przez cały dzień. Ciągłe sprawdzanie skrzynki elektronicznej jest bardzo niewydajne z punktu widzenia wykorzystywania czasu w pracy. Zawsze gdy zaglądasz do skrzynki, przerywasz inne zadanie, a Twoja uwaga zostaje rozproszona. Wielu z nas po przeczytaniu nowej wiadomości rzuca wszystko, co robiło w danej chwili, i zaczyna się zajmować sprawą związaną z tym e-mailem. A potem, gdy wracamy do naszego pierwotnego zadania, musimy zaczynać je od nowa, bo całkowicie straciliśmy rozpęd, gdy je przerwaliśmy.

Grupowanie e-maili znacząco poprawi Twoją wydajność. Skuteczną strategią może być regularne sprawdzanie poczty co dwie godziny i świadome ignorowanie lub blokowanie powiadomień o wiadomościach przychodzących. Na początku może być Ci trudno, ale ograniczenie częstotliwości sprawdzania poczty pomoże Ci się skupić na Twoich zadaniach. Wiadomości nie będą już Cię rozpraszać, a problem powrotu do przerwanej pracy zniknie.

A jeszcze ważniejsze jest chyba to, jaką naukę z tego wyciągniesz: niewykonywanie pewnych zadań jest równie istotne jak wykonanie tych właściwych. Grupowanie uczy

nas celowego, świadomego ignorowania pewnych rzeczy, dzięki czemu możemy się skupić na czymś innym.

Przełączanie się między zadaniami to duże obciążenie dla umysłu, ponieważ zasadniczo polega ono na tym, że przerywasz pracę i wracasz do niej wiele razy w ciągu dnia. Przejście od jednego zadania do drugiego kosztuje dużo energii, a oprócz tego zazwyczaj tracisz kilka minut na przypomnienie sobie, na czym skończyłeś, a także na określenie statusu zadania, nad którym pracujesz. Oczywiście tego rodzaju przerwy sprawiają, że osiągasz tylko część tego, co mógłbyś i chciałbyś osiągnąć.

W naszym przykładzie ze sprawdzaniem poczty elektronicznej grupowanie zadań sprawia, że przez dłuższy czas utrzymujesz nastawienie potrzebne do czytania i pisania e-maili wraz ze wszystkimi związanymi z tym umiejętnościami. Takie nastawienie znacząco się różni od tego, które musimy przyjąć na przykład podczas projektowania nowej grafiki dla kampanii reklamowej. A jeśli dłużej utrzymujesz jeden rodzaj nastawienia i myślenia, korzyści są ogromne.

Grupowanie powoduje, że wykorzystujesz swoją umysłową energię na pracę i nie marnujesz jej na proces przełączania się między jednym zadaniem a drugim.

Co jeszcze możesz grupować? Możesz na przykład zaplanować sobie wszystkie spotkania na popołudnie — dzięki temu zapewnisz sobie spokojny poranek, podczas którego nikt nie będzie Ci przeszkadzać w pracy. Możesz też tak poukładać sobie dzień, żeby z samego rana zrobić wszystko, co wymaga dostępu do komputera. Możesz nawet grupować podobne aspekty różnych zadań, takie jak wykonanie telefonu.

Możliwe jest również grupowanie czynników rozpraszających uwagę. Nie chodzi o to, żebyś osiągnął

większą wydajność w zapewnianiu sobie rozrywki, lecz o zachowanie energii i dopilnowanie, aby nie zabrakło Ci koncentracji wtedy, gdy będzie Ci ona potrzebna.

Jak można grupować czynniki rozpraszające uwagę? Załóżmy na przykład, że nie masz już siły dalej wykonywać określonego zadania i chciałbyś zrobić sobie krótką przerwę na media społecznościowe. Zrób to koniecznie! Ale z góry przydziel sobie określony czas (niezbyt długi) na sprawdzenie *wszystkich* kont: ESPN, Refinery29 czy też innych interesujących Cię stron. Zrób sobie kawę, przejdź się po firmie i porozmawiaj chwilę z sąsiadem.

Zajrzyj na wszystkie ulubione strony, tak abyś po powrocie do pracy mógł przeznaczyć konkretny, z góry ustalony czas na pracę w skupieniu. Jeśli jesteś na bieżąco z informacjami na Facebooku, to prawdopodobnie nie będzie Cię kusić, żeby znów do niego zajrzeć. A gdy już wykonasz wszystkie rozrywkowe czynności w wyznaczonym czasie, będziesz mógł skupić się na wydajnej pracy.

Im bardziej dzielisz uwagę między różne aktywności, tym mniejsza jest Twoja wydajność. Jeśli jednak po skończeniu określonego zadania przejdziesz do następnego, które będzie do niego podobne, odkryjesz, że dużo łatwiej jest Ci wejść w nowy tryb, bo Twój umysł już jest nastawiony na wykonywanie określonego rodzaju pracy. Wykonaj wszystkie podobne zadania jedno po drugim, a potem przejdź do następnej grupy podobnych lub powiązanych ze sobą aktywności. Skuteczne grupowanie może wielokrotnie zwiększyć Twoją wydajność bez względu na charakter Twojej pracy.

Lista rzeczy do nierobienia

Wszyscy wiemy, że warto sobie spisywać rzeczy do zrobienia — na pewno nieraz natknąłeś się na wskazówki o tym, jak z takich list korzystać, żeby zwiększyć swoją wydajność.

Ale tak naprawdę każdy z nas instynktownie *mniej więcej* wie, co ma do zrobienia i kiedy powinien się do tego zabrać. Czynność spisywania zadań ułatwia ich zapamiętanie i zwiększa prawdopodobieństwo, że wykonamy swoje obowiązki.

Nie wszyscy jednak wiedzą, czego *nie powinniśmy* robić — czego należy unikać, jakie są typowe rodzaje prokrastynacji i jakie rzeczy udające priorytety tylko rozpraszają naszą uwagę. Dlatego równie ważne jak posiadanie listy rzeczy do zrobienia jest stworzenie *listy rzeczy do nierobienia*. Każdego dnia musimy wybierać spośród naszych zadań te, które najbardziej wpłyną na nasze życie, a także unikać wielu ukrytych przeszkód.

Oczywiście jesteśmy świadomi największych zagrożeń dla naszej wydajności. Są to media społecznościowe, przeglądanie internetu, oglądanie programu *Bachelorette* w pracy i uczenie się gry na flecie podczas czytania książki.

Czasami odróżnienie prawdziwych zadań od tych bezwartościowych bywa trudne i wymaga pewnego główkowania. Musisz wypisać na swojej liście rzeczy do nierobienia te prace, które podstępnie kradną Twój czas i utrudniają Ci osiągnięcie celów. Są to zadania, które nie mają znaczenia albo stanowią nierozsądne wykorzystanie czasu; nie pomagają Ci osiągnąć zamierzonego celu albo im dłużej je wykonujesz, tym mniej możesz zyskać.

Jeżeli często marnujesz czas na tego typu zadania, Twoje prawdziwe priorytety i cele schodzą na drugi plan. Oto co powinieneś wypisać na swojej liście rzeczy do *nierobienia*.

Po pierwsze umieść na niej zadania, które są priorytetowe, ale z powodów od Ciebie niezależnych nie jesteś w stanie się nimi teraz zająć.

Zadania te są ważne z jednego bądź kilku powodów, ale czekają na czyjąś opinię albo na ukończenie innych, związanych z nimi prac. Wypisz je na liście rzeczy do nierobienia, ponieważ w tej chwili po prostu nie jesteś w stanie ich wykonać!

Nie trać energii umysłowej na myślenie o tych zadaniach. Kiedy osoby, od których zależy popchnięcie danej sprawy do przodu, wreszcie się do Ciebie odezwą, te prace wciąż będą na Ciebie czekać. Zapamiętaj tylko, że czekasz na informacje od kogoś, i zapisz, kiedy powinieneś się odezwać do tej osoby, jeżeli ona tego nie zrobi. A potem zapomnij o całej sprawie, ponieważ tak naprawdę znajduje się ona na czyjejś liście, a nie na Twojej. Możesz też poczekać z jakimś zadaniem, aż wyjaśnisz pewne kwestie i porozmawiasz z odpowiednimi osobami. Dzięki temu piłka znajdzie się po drugiej stronie boiska, a Ty będziesz mógł wykorzystać zyskany czas na nadrobienie innych zaległości.

Po drugie na liście powinny się znaleźć zadania, które nie mają żadnej wartości z punktu widzenia Twoich projektów.

Masz do wykonania wiele małych zadań, które nie mają wpływu na ostateczny efekt Twojej pracy. Często są to trywialne rzeczy, które tylko zajmują Ci czas. Czy możesz delegować komuś te obowiązki, zlecić wykonanie tych prac komuś innemu albo nawet przekazać je firmie z zewnątrz? Czy te rzeczy naprawdę wymagają Twojego czasu? Innymi słowy, czy są *warte* Twojego czasu? I czy ktokolwiek poza Tobą zauważyłby różnicę, gdybyś przekazał te zadania komuś innemu? Czy biorąc je na siebie, nie wpadasz w pułapkę perfekcjonizmu? Powinieneś przeznaczać swój czas na wykonywanie ważnych prac, które posuwają Twoje projekty do przodu, a nie marnować go na proste, nic

niewnoszące działania. Często te bezwartościowe zadania udają ważne projekty; przykładem może być wybranie koloru farby do wiaty rowerowej na parkingu przy elektrowni jądrowej, którą budujesz.

Po trzecie wypisz prace, które są w toku, a Twoja dodatkowa uwaga lub wysiłek wcale nie sprawią, że zostaną wykonane lepiej.

W przypadku tego typu zadań zwrot z zainwestowanego czasu i energii jest bardzo mały. Skupienie się na nich to po prostu strata czasu, bo chociaż niejedną rzecz można zrobić lepiej (a chyba tak naprawdę każdą), wprowadzone udoskonalenia nic nie zmienią z punktu widzenia ostatecznego rezultatu lub sukcesu albo będą kosztowały nieproporcjonalnie dużo czasu i wysiłku, przez co ta inwestycja nie będzie miała szans się zwrócić.

Na dobrą sprawę powinno się uznać te zadania za *wykonane*. Nie marnuj na nie czasu i nie traktuj ich priorytetowo, bo wpadniesz w pułapkę. Dopiero gdy zrobisz wszystko, co masz do zrobienia, będziesz mógł się zastanowić, ile czasu chcesz poświęcić na dopieszczenie szczegółów.

Jeżeli oceniasz jakość wykonania zadania na 90 procent tego, co można osiągnąć, zastanów się, co jeszcze wymaga Twojej uwagi — jakie inne zadanie powinno również przejść drogę od 0 do 90 procent. Innymi słowy, dużo lepiej jest mieć ukończone trzy zadania, których jakość oceniasz na 80 procent, niż jedno wykonane idealnie.

Kiedy świadomie unikasz zadań wypisanych na Twojej liście rzeczy do nierobienia, utrzymujesz wysoką koncentrację, a także działasz szybko i sprawnie. Nie marnujesz czasu ani energii, a Twoja wydajność znacząco rośnie.

Po co czytać menu, gdy wiesz, że niektóre potrawy są niedostępne? To tylko strata czasu i marnowanie Twojego

umysłowego potencjału. Lista rzeczy do nierobienia sprawia, że Twoja energia nie jest rozpraszana przez zagadnienia pożerające Twój czas i uwagę, dzięki czemu możesz się skupić na tym, co jest najważniejsze.

Może to mieć istotny pozytywny wpływ na Twoją codzienną rutynę. Im mniej spraw masz na głowie, tym lepiej, ponieważ stres i niepokój wywołane przez dużą liczbę obowiązków ograniczają Twoją wydajność, a nieraz nawet całkowicie ją niszczą. Lista rzeczy do nierobienia uwolni Twój umysł od nadmiaru obowiązków, po prostu eliminując większość tych rzeczy! Możesz się skupić na tych piłeczkach, które w tej chwili są w powietrzu, i strącać je po kolei pewnymi ruchami.

Reguła 40 – 70

Wielu z nas niechętnie robi rzeczy, które wykraczają poza naszą strefę komfortu, zwłaszcza gdy nie mamy wszystkich potrzebnych informacji. Czy jest jednak możliwe, żeby człowiek nie był w stanie przejść do działania z powodu *nadmiaru* informacji?

Były amerykański sekretarz stanu Colin Powell stosuje złotą zasadę dotyczącą podejmowania decyzji i przechodzenia do działania. Jego zdaniem zawsze, gdy stajemy przed trudnym wyborem, powinniśmy mieć *nie mniej* niż 40 procent i *nie więcej* niż 70 procent informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Jeżeli mieścimy się w tym zakresie, mamy odpowiednią wiedzę, żeby dokonać świadomego wyboru, ale nie aż tak dużą, żeby stracić zapał i ograniczyć się do śledzenia sytuacji.

Jeżeli masz mniej niż 40 procent potrzebnych informacji, to zasadniczo strzelasz w ciemno. Nie wiesz, co powinieneś zrobić, żeby iść do przodu, i prawdopodobnie popełniasz

dużo błędów. I na odwrót, jeśli po osiągnięciu pułapu 70 procent tego, co jest Ci potrzebne, będziesz dalej skupiać się na zdobywaniu informacji (a mało prawdopodobne jest, że na tym poziomie będziesz mieć jakieś istotne braki w wiedzy), możesz poczuć się przytłoczony i stracić pewność siebie. Okazja może przejść Ci koło nosa, a Ty zostaniesz pokonany przez kogoś, kto zaczął działać przed Tobą.

W idealnym zakresie między 40 a 70 procent masz wystarczająco dużo wiedzy, żeby przejść do działania i w swoich decyzjach kierować się intuicją. Colin Powell uważa, że tak właśnie postępują skuteczni liderzy: są to ludzie, którzy instynktownie wybierają właściwą drogę i prowadzą swoje firmy lub organizacje do sukcesu.

Ponieważ my mówimy o wyjściu ze strefy komfortu, możemy zastąpić słowo „informacje” innymi czynnikami motywującymi: 40 – 70 procent doświadczenia, 40 – 70 procent czytania lub nauki, 40 – 70 procent pewności albo 40 – 70 procent planowania. Kiedy już ruszymy z miejsca, będziemy na bieżąco analizować swoje decyzje i planować dalsze kroki, dlatego taki zakres pewności zachęca nas do działania.

W czasie, gdy starasz się zdobyć więcej niż 70 procent informacji (albo pewności, doświadczenia itd.), stoisz w miejscu, a to może przynieść wiele negatywnych konsekwencji. Możesz stracić chęć do działania albo przestać się interesować danym tematem, a wtedy po prostu nic się nie wydarzy. Po przekroczeniu tego progu prawdopodobieństwo, że nic nie zrobisz, znacząco rośnie.

Wyobraźmy sobie na przykład, że chcesz otworzyć bar koktajlowy, co wiąże się z koniecznością kupna wielu różnych rodzajów alkoholi. Nie możesz zakładać, że musisz kupić wszystkie trunki, jakich kiedykolwiek będziesz potrzebować, prowadząc swój bar. Ale też nie ma

większego sensu rozpoczynanie takiej działalności, gdy nie masz odpowiedniej liczby potencjalnych klientów.

Powinieneś poczekać, aż będziesz mieć co najmniej 40 procent planowanych zasobów. Przez ten czas nabierzesz już rozpędu. Zrozumiesz, że ponad połowa tego, czego potrzebujesz, to wystarczająco dużo, żeby otworzyć bar. Być może nie będziesz w stanie przygotować każdego drinka, jaki istnieje, ale będziesz mieć wystarczająco dużo alkoholi pod ręką, żeby robić najbardziej znane drinki w kilku wersjach. Kiedy Twój inwentarz będzie wynosił 50 – 60 procent, prawdopodobnie będziesz gotowy. A gdy zakupisz następne alkohole, Twój bar już będzie działać, a Ty po prostu dodasz nowe drinki do swojej oferty. Gdybyś czekał, aż Twój magazyn zostanie zapełniony w co najmniej 70 procentach, trwałbyś w bezczynności dłużej, niżbyś chciał.

Taki sposób myślenia zachęca do działania. Czekanie z wykonaniem ruchu, aż będziesz mieć 40 procent tego, czego potrzebujesz, nie trwa długo, a to oznacza szybkie wyjście ze strefy komfortu. A zanim to się stanie, aktywnie planujesz, co musisz zrobić, żeby się z tej strefy wydostać — i bardzo dobrze (chyba że za bardzo skupiasz się na planowaniu). Przechodząc do działania, zanim będziesz gotowy w 100 procentach (a nawet w pięćdziesięciu), wykonujesz odważny ruch, który sprawi, że szybko zapomnisz o bezczynności panującej w strefie komfortu.

Nie rób nic

Wypalenie się to poważny problem, zwłaszcza w dzisiejszych czasach, gdy można odnieść wrażenie, że aby coś osiągnąć, trzeba mieć pracę na pełen etat i oprócz tego jeszcze dorabiać sobie na boku. Świadomie wypełniamy nasze dni aktywnościami związanymi z życiem zawodowym

i towarzyskim, tak aby wycisnąć każdą kroplę radości z życia.

Jak na ironię, często uzyskujemy efekt przeciwny do zamierzonego, ponieważ mało kto potrafi długo funkcjonować w taki sposób. A co to oznacza dla Twojego mózgu? Każda chwila zmęczenia wpływa na jasność Twoich myśli. Powinieneś dobrze o tym wiedzieć z własnego doświadczenia. Funkcjonujemy dużo lepiej, kiedy śpimy osiem godzin, niż gdy śpimy tylko trzy.

Mniej oczywiste jest jednak to, że odizolowanie się od otoczenia i nierobienie niczego może być drogą do większej kreatywności i zrozumienia. Nie bez powodu w takich miejscach jak siłownia czy prysznic, gdzie przebywamy w ciszy sam na sam ze sobą, dużo częściej doznajemy różnego rodzaju oświeceń niż w innych okolicznościach. Myślenie przemęcza i obciąża mózg, który w tym czasie emituje fale beta. Kiedy jesteś zrelaksowany i nieskupiony na niczym, Twój mózg emituje fale alfa.

Z czym są kojarzone fale alfa? Na to pytanie pomogły odpowiedzieć między innymi badania przeprowadzone przez profesora Flavia Frolicha. Wykazał on, że fale alfa wpływają na lepszą pamięć, kreatywne myślenie i ogólnie większe poczucie szczęścia.

Być może dlatego medytacja i praktykowanie uważności zyskały ostatnio tak dużą popularność. Praktyki te celowo nas spowalniają i aktywują fale alfa, które działają na nas wyzwalająco, zwiększając poczucie szczęścia i satysfakcję życiową. Większość osób, które mają wymagającą i trudną pracę, takich jak dyrektorzy generalni dużych korporacji, twierdzi, że medytacja jest ważnym elementem ich codziennej rutyny — prawdopodobnie właśnie z tego powodu. Zdolność do wyłączenia się i odizolowania od otoczenia pomaga im osiągnąć maksymalną wydajność.

Można powiedzieć, że ładują w ten sposób swoje akumulatory.

Ludzie sukcesu robią sobie przerwy w pracy nie tylko po to, żeby uaktywnić fale alfa. Nie traktuj tego jak wypoczynek, lecz jak czas na odzyskanie sił po to, aby być gotowym, gdy zajdzie potrzeba kreatywnego myślenia.

Instynktownie wiemy, że przed zawodami sportowymi należy dobrze się wyspać, dobrze rozciągnąć i zrobić porządną rozgrzewkę. Niestety nie robimy tego samego dla naszych umysłów. Kiedy się relaksujesz i nic nie robisz, pozwalasz swojemu umysłowi swobodnie wędrować, dzięki czemu możesz powrócić do swoich zajęć odświeżony i z nowymi siłami.

Pozwalaj sobie na takie chwile nicnierobienia. Czy kiedykolwiek zdarza Ci się, żeby w takich sytuacjach Twoje myśli były nudne i rutynowe, a nie kreatywne i zadziwiające? Jeśli potrzebujesz przerwy, pokonaj pokusę wzięcia do ręki telefonu i włączenia mediów społecznościowych. Gapienie się w pustą przestrzeń może stanowić lepsze wykorzystanie czasu!

Do zapamiętania:

- Zminimalizuj liczbę czynników rozpraszających Twoją uwagę w miejscu pracy. Okazuje się, że jeśli nie masz czegoś w zasięgu wzroku, nie myślisz o tym zbyt często, dlatego pochowaj wszystkie urządzenia i przedmioty, które niepotrzebnie Cię stymulują podczas pracy. W przeciwnym razie Twoje zapasy silnej woli zaczną się powoli wyczerpywać.
- Wszędzie, gdzie to możliwe, określ działania domyślne. Dzięki temu ścieżka, którą chcesz iść, będzie jednocześnie drogą najmniejszego oporu. Efekt ten osiągniesz również, organizując i projektując swoje

otoczenie w taki sposób, aby sprzyjało wysokiej wydajności.

- Jednozadaniowość to ważna koncepcja, ponieważ obnaża wady wielozadaniowości. Kiedy przełączasz się między zadaniami, wywołujesz efekt o nazwie „pozostałość uwagi”. Chodzi o to, że potrzebujesz trochę czasu na oswojenie się z każdym nowym zadaniem, nawet jeśli już wykonywałeś je wcześniej. Możesz rozwiązać ten problem, stawiając na jednozadaniowość, a także grupując podobne zadania. W ten sposób osiągniesz stan większej sprawności umysłu, który przełoży się na wyższe zarobki.
- Lista rzeczy do nierobienia może być tak samo cenna jak lista rzeczy do zrobienia, ponieważ rzadko nam się zdarza, żeby ktoś nam mówił, co powinniśmy zignorować. Efekt jest taki, że czynniki rozpraszające naszą uwagę albo rzeczy, które podstępnie kradną nam czas, mogą zapanować nad naszym miejscem pracy w taki sposób, że nawet tego nie zauważymy. Na wspomnianej liście powinny się znaleźć prace, których nie jesteś w stanie rozpocząć albo posunąć do przodu, oraz problemy, którym nie możesz zaradzić.
- Reguła 40 – 70 mówi o pokonaniu bezczynności poprzez zdobycie odpowiedniej ilości informacji. Jeżeli masz mniej niż 40 procent informacji, szukaj dalej. Jeśli masz ich już 70 procent, koniecznie musisz działać. Nigdy nie zdobędziesz 100 procent informacji i bardzo prawdopodobne, że 70 procent to więcej niż wystarczająco — reszty dowiesz się już po drodze.
- I ostatnia rada: czasami warto po prostu nic nie robić. Na tym polegają odpoczynek i relaks, a Ty potraktuj je jak sposób na odzyskanie sił umysłowych. Co robi sportowiec między zawodami albo meczami? Tak, zgadłeś: odzyskuje siły, żeby być w jak najlepszej formie podczas następnych zmagań sportowych.

Rozdział 7.
Śmiertelne pułapki

Kiedy realizujesz jakiś projekt albo plan, możesz po drodze popełnić wiele różnych błędów, które zniweczą wszystko, co udało Ci się osiągnąć.

Weźmy na przykład Michaela. Michael jest tylko człowiekiem. Kiedy założył własną firmę konsultingową prowadzoną w domu, popełnił kilka błędów. Sądził, że gdy pójdzie na swoje, jego życie zmieni się z dnia na dzień. Wyobrażał sobie, że zarobi mnóstwo pieniędzy, pracując tylko kilka godzin dziennie, i liczył na to, że będzie mieć dużo czasu na zabawę ze swoją niedawno urodzoną córeczką. Był przekonany, że wystarczy mu też czasu na wizyty na siłowni i budowanie masy mięśniowej niczym Arnold Schwarzenegger. Sądził, że gdy zostanie swoim szefem, zyska mnóstwo wolnego czasu.

Mijały tygodnie, a żadna z jego wizji się nie spełniła. Oczekiwania Michaela były tak wysokie, że szybko poczuł się zniechęcony i przytłoczony nową rzeczywistością.

Nazywamy to *syndromem fałszywej nadziei*. Michael wierzył, że osiągnie dużo więcej, niż jest w stanie osiągnąć jakakolwiek istota ludzka. Kolejnym jego błędem było to, że za mało siebie znał i nie wiedział, w jakich warunkach pracuje mu się najlepiej. Próbował narzucić sobie nierealny harmonogram zajęć, który po prostu nie pasował do jego naturalnego rytmu dnia ani do stylu pracy.

Syndrom fałszywej nadziei występuje wtedy, kiedy myślisz, że jesteś w stanie w krótkim czasie odhaczyć wszystkie

punkty ze swojej listy rzeczy do zrobienia i spełnić swoje marzenia. Obiecujesz sobie (albo klientowi) gwiazdkę z nieba. A potem czujesz bolesne rozczarowanie, gdy odkrywasz, że nie jesteś w stanie spełnić tej obietnicy, a Twoje wygórowane oczekiwania odbierają Ci chęć do pracy. Zamykasz się w sobie i zaczynasz się bać kolejnych porażek. Kończysz w dużo gorszym stanie, niż zacząłeś.

Michael był bardzo rozczarowany tym, że po założeniu własnej firmy w jego życiu nie zaszły ogromne zmiany. Nie poczuł żadnej nagłej poprawy. Brakowało mu sił, żeby stawić czoło wyzwaniom i zrealizować wszystkie plany. Nienawidził swojej pracy, bo źle ją sobie zaplanował. Miał coraz większe zaległości i odkładał coraz więcej zadań na później, żeby uniknąć tego, czego nie lubił robić. Próbował pracować wcześnie rano — codziennie musiał wypić trzy kawy, żeby się rozbudzić — ale odkrył, że nie jest w stanie tak funkcjonować.

Po jakimś czasie postanowił poważnie zastanowić się nad tym, co próbuje osiągnąć i dlaczego mu się to nie udaje. Zmienił swój harmonogram tak, żeby lepiej pasował do jego stylu życia, i przestał wstawać tak wcześnie rano (chodził spać późną nocą, bo musiał się zajmować córeczką, która nie wykształciła jeszcze normalnego cyklu snu). Nauczył się skupiać tylko na kilku celach jednocześnie i starał się znaleźć czas na ich realizację, kiedy tylko mógł.

Nagle poczuł się lepiej i zaczął wydajniej pracować. Od kiedy przyjął bardziej realistyczne i luźne podejście, jego życie stało się prostsze. Nie czuł się już tak przytłoczony obowiązkami i przygnębiony brakiem sukcesów, więc przestał nienawidzić swojej pracy i odkładać nieprzyjemne zadania na później. Zniknęły uczucia niechęci i strachu.

My również popełniamy błędy, tak samo jak Michael. Ale gdy będziesz wiedział, czego powinieneś się wystrzegać, zyskasz przewagę nad innymi. Kiedy zaczniesz unikać

typowych błędów, nie będziesz już musiał czerpać z wątłych zasobów samodyscypliny i silnej woli.

Syndrom fałszywej nadziei

Syndrom fałszywej nadziei (bo na tym właśnie polegał problem Michaela) polega na tym, że przeceniamy swoje możliwości związane z tym, jak wielkie zmiany jesteśmy w stanie wprowadzić w swoim życiu. Mamy nierealistyczne oczekiwania dotyczące tego, co możemy zrobić, a także łatwości, szybkości oraz liczby zmian, jakie jesteśmy w stanie wprowadzić. A gdy nie realizujemy wszystkich punktów z naszej listy, jesteśmy rozczarowani, że nie zdołaliśmy osiągnąć naszych ambitnych celów. To uczucie jest tak silne, że tracimy wszelką nadzieję na sukces.

Nawet gdy masz wyjątkowo silną samodyscyplinę i mocne pragnienie zmiany, przegrasz, jeśli Twoje oczekiwania będą zbyt wygórowane. Postaraj się, aby były one możliwe do spełnienia i zastanów się, na co możesz liczyć. Naucz się porzucać nierealistyczne nadzieje i wyznaczaj sobie oczekiwania, które jesteś w stanie spełnić.

Oto przykład: myślisz, że zdołasz w magiczny sposób zmienić swoje nawyki związane z pracą, mimo że w przeszłości wielokrotnie próbowałeś wprowadzić jakąś zmianę i za każdym razem ponosiłeś porażkę. Otaczasz się przedmiotami rozpraszającymi Twoją uwagę i stale przeskakujesz od jednego zadania do drugiego, a chociaż taki styl pracy nigdy u Ciebie nie działał, wciąż liczysz na to, że zdołasz zwiększyć swoją wydajność. Zmiana podejścia i uświadomienie sobie, że nie jesteś w stanie wprowadzić wielu zmian naraz, są kluczowe do tego, abyś mógł odnieść sukces, ponieważ dzięki temu nie wrócisz do starych nawyków i nie rozczarujesz samego siebie po raz kolejny.

Aby uniknąć fałszywej nadziei, trzeba kontrolować własne oczekiwania. Kiedy Twoje nadzieje są realistyczne, możesz naprawdę osiągnąć to, co sobie zaplanowałeś, a wtedy wzrośnie Twoja pewność siebie, poprawią się kompetencje i udoskonalą umiejętności. W przeciwnym razie znajdziesz się na prostej drodze do rozczarowania i porażki, a to raczej nie podziała na Ciebie zachęcająco. Nie mierz zbyt wysoko — ani też zbyt nisko, bo szybko się znudzisz i zniechęcisz. I pamiętaj, że Twoje cele mogą być całkowicie różne od oczekiwań.

Nadmierne analizowanie

Kolejnym błędem jest *nadmierne analizowanie*. To cichy zabójca radości, nadziei i zdrowego rozsądku. Niszczy pozytywne nastawienie i odbiera chęć do kontynuowania podjętych działań. Nadmierne analizowanie zawsze powoduje, że skupiasz się na negatywach, ponieważ są one najprostsze do zidentyfikowania, a wtedy Twój obraz rzeczywistości staje się ponury i mroczny.

Nadmierne analizowanie jest bardzo kuszące, ponieważ udaje robienie postępów. Przecież myślisz o swojej pracy i szukasz informacji, które pomogą Ci podjąć najlepszą decyzję, prawda? Wydaje Ci się, że aktywnie działasz, ale tak naprawdę Twoje myśli po cichu odbierają Ci zapał. Jest to kolejny klasyczny przykład różnicy między pozorowanymi ruchami a rzeczywistym działaniem.

Rozważasz zbyt wiele opcji i gromadzisz zbyt dużo informacji, co ogranicza Twoją zdolność do podjęcia decyzji o działaniu. Marnujesz czas, szukając informacji i tworząc plany dla czegoś, co tak naprawdę nie ma znaczenia, zamiast postawić jedną stopę przed drugą i zakończyć etap bezczynności.

Nadmierne analizowanie niszczy Twoją zdolność do podejmowania decyzji. Psycholog Barry Schwartz zwraca uwagę na szkodliwe działanie *paradoksu wyboru*, który prowadzi do paraliżu analitycznego. Badania Schwartza wykazały, że posiadanie większej liczby opcji wywołuje niepokój i na dłuższą metę zniechęca do podjęcia jakiejkolwiek decyzji. Kiedy człowiek ma mniejszy wybór, łatwiej jest mu go zawęzić i wybrać najbardziej satysfakcjonującą opcję.

Wyobraź sobie, że idziesz do sklepu, żeby kupić nową drukarkę do biura. Stajesz przed ścianą drukarek i widzisz całe mnóstwo modeli reklamowanych jako doskonałe i posiadające wiele użytecznych funkcji. Czujesz się zagubiony i nie potrafisz wybrać żadnego z nich. Wpadasz w panikę i kupujesz pierwszą drukarkę z brzegu (albo wracasz do domu z pustymi rękami, mimo że naprawdę potrzebujesz tej drukarki).

Zmarnowałeś mnóstwo czasu na wybieranie drukarki, a ostatecznie nawet nie wykorzystałeś zdobytych informacji, bo sytuacja Cię przerosła. Nie potrafiłeś podjąć decyzji, bo Twój mózg został obciążony zbyt dużą ilością informacji. To doskonale pokazuje, w jaki sposób nadmierne analizowanie zabija zdolność do działania.

Dlatego zamiast zbyt długo się zastanawiać, przejdź do czynu. Większość działań ma charakter odwracalny — bez problemu możesz oddać zakupiony produkt do sklepu. Jeśli jednak będziesz stać w miejscu i nie ruszysz do przodu, nie zdobędziesz żadnych dodatkowych informacji.

Możesz też ograniczyć liczbę opcji i kryteriów, które bierzesz pod uwagę. Skup się na najważniejszych funkcjach i znajdź produkt, który spełnia te wymogi. Nie wpadnij w pułapkę obsesyjnego sprawdzania wszystkiego w Google albo porównywania tysięcy marek, żeby znaleźć najlepszy produkt. Bardzo możliwe, że 90 procent z nich ma

dokładnie takie same funkcje — no, może z kilkoma drobnymi różnicami. Nad czym więc się tak długo zastanawiasz?

Jeżeli masz za zadanie kupić nową drukarkę do biura, określ trzy cechy, które musi ona mieć. A potem pójdź do sklepu i kup najtańszy produkt spełniający te kryteria. Zapomnij o innych cechach — potraktuj je jak nieistotne. Jest to klasyczny przykład świadomej ignorancji i ograniczania liczby przychodzących informacji. Nadmierne analizowanie to podstępny wróg, ponieważ sprawia, że tracimy rozeznanie, co jest ważne, a co nie. Kiedy określisz kluczowe cechy, nagle wybór okaże się dużo prostszy.

Martwienie się

Martwienie się jest ściśle związane z nadmiernym analizowaniem i jest trzecim ważnym błędem, jaki możesz popełnić podczas realizacji jakiegoś przedsięwzięcia.

Martwienie się polega na rozmyślaniu o problemach, prawdziwych lub wyobrażonych. Kiedy się martwisz, przestajesz żyć teraźniejszością — nad którą masz kontrolę — i przenosisz się do przyszłości albo do przeszłości, nad którymi nie masz żadnej władzy.

Zamartwiając się, tracisz kontrolę nad sytuacją i stajesz się nerwowy. Przejście do działania i skupienie się na teraźniejszości daje Ci siłę, ponieważ zmieniasz aktualny stan rzeczy. Postaraj się przyjąć nastawienie, które jest ukierunkowane na działanie, a nie na szukanie problemów i błędów. Pamiętaj też, że gdy się martwisz, skupiasz się na rzeczach, które mogą nawet nie być prawdziwe i których nie jesteś w stanie zmienić. Niepotrzebnie tracisz czas i energię, którą mógłbyś wykorzystać na działanie.

Niełatwo jest powiedzieć komuś, żeby się przestał martwić. Ale niestety przez zmartwienia cierpisz podwójnie: najpierw na etapie martwienia się, a potem po raz drugi, gdy to, czego się obawiałeś, rzeczywiście się zdarza. A jeśli się nie wydarzy, cierpisz raz — zupełnie bez powodu.

Zmartwienia potrafią się skryć pod maską wydajności, ale są to tylko pozorowane ruchy. Tracisz mnóstwo energii, chociaż nie robisz żadnego kroku do przodu. Skup się na tym, co możesz kontrolować i z czym jesteś w stanie coś zrobić. Skoncentruj swoją uwagę na rzeczach, które są prawdziwe i rzeczywiście się wydarzyły, a nie na wyobrażonych rezultatach lub scenariuszach, które być może nigdy się nie ziszczą. Zrób to, co możesz zrobić w danej chwili, ponieważ tylko to jesteś w stanie kontrolować. Takie podejście sprawi, że nastawisz się na działanie i kontrolę i przestaniesz myśleć o strachu.

Zbyt mała wiedza o sobie

Ostatnim poważnym błędem, który popełnia wielu ludzi, jest to, że nie znają samych siebie. Nie wiedzą, w jakich warunkach pracują najlepiej i jak stworzyć dla siebie najbardziej korzystne środowisko.

Ludzie prezentują różne style pracy. Ktoś może lubić szczegółowe harmonogramy opisujące każdą część jego dnia, a ktoś inny potrzebuje więcej miejsca na spontaniczność. Jedna osoba może potrzebować cichego miejsca, w którym będzie mogła pracować w samotności, a druga musi mieć wokół siebie ludzi, żeby mogła osiągnąć wysoką wydajność.

Michael odkrył, że nie może narzucać sobie nierealistycznych albo nieodpowiednich harmonogramów i ideałów ani pracować w warunkach, które mu nie

odpowiadają, licząc na sukces. Dowiedz się, co sprawdza się u Ciebie najlepiej, a potem wprowadź te rozwiązania. Jesteś w stanie osiągnąć doskonałe wyniki tylko wtedy, gdy stworzysz sobie najlepsze możliwe warunki pracy. Zastanów się, czego potrzebujesz, zamiast na siłę dostosowywać się do czegoś, co Ci nie odpowiada i zamiast Ci pomagać, unieszczęśliwia Cię i obniża Twoją wydajność.

Kiedy wykorzystujesz swoje mocne strony i podejmujesz decyzje zgodnie z własnymi preferencjami, prawdopodobieństwo, że skończysz to, co zacząłeś, znacząco rośnie. Dzieje się tak dlatego, że umożliwiasz sobie osiągnięcie maksimum swoich możliwości. Nie walczysz ze sobą, pracujesz we własnym tempie i robisz to, w czym jesteś najlepszy. Nie czujesz się nieszczęśliwy, bo nie słuchasz zaleceń innych osób, które mają własny przepis na szczęście.

Przestań osądzać siebie i innych za to, że jesteście różni od siebie. Każdy człowiek jest inny i każdemu trudno jest osiągnąć wysoką wydajność, ponieważ wymaga to spełnienia określonych warunków. Rób rzeczy, które pomagają Ci w wydajnej pracy, aby zwiększyć swoje szanse na to, że skończysz to, co zacząłeś.

Sprawdź, w których porach dnia pracuje Ci się najlepiej, a potem odpowiednio zaplanuj swoją pracę. Nie pozwól, żeby inni Cię krytykowali za to, że nie potrafisz funkcjonować przed ósmą rano, albo za to, że siedzisz w pracy do późna. Jeśli będziesz pracować w porach swojej najwyższej wydajności, osiągniesz lepsze wyniki i łatwiej będzie Ci kontynuować rozpoczęte działania, bo będziesz zużywać energię wtedy, gdy będziesz mieć jej najwięcej. Nie próbuj pracować o świecie, jeśli nie jesteś typem rannego ptaszka, bo to jest prosta droga do porażki.

Proces poznawania samego siebie ma jeszcze jeden ważny aspekt: diagnozowanie przyczyn porażek i szukanie

sposobów na to, żeby uniknąć ich w przyszłości. Inaczej mówiąc, chodzi o zidentyfikowanie przyczyn bezczynności i zrobienie czegoś, co naprawi tę sytuację. Bo dopiero gdy poznasz powód swojej niechęci do działania, będziesz mógł rozwiązać ten problem. Pamiętaj, że jeśli błędnie zidentyfikujesz przyczynę swoich porażek, nigdy nie zdołasz ich wyeliminować.

Jeżeli masz problemy z kończeniem rozpoczętej pracy, zamień się w Sherlocka Holmesa. Wykorzystaj potęgę dedukcji i poszukaj prawdziwej przyczyny swojej niskiej wydajności. Może popełniasz błąd, czytając kolejną książkę na temat zarządzania czasem, zamiast zacząć prowadzić kalendarz i nie marnować czasu na czytanie. A może starasz się porządkować i organizować wszystko w swoim życiu, chociaż Twoim prawdziwym problemem jest to, że masz za dużo rzeczy i powinieneś się pozbyć części z nich. Może jesteś zniechęcony, więc odkładasz pewne prace na później, a ponieważ nie odnosisz żadnych sukcesów, Twoje rozczarowanie i niechęć rosną.

Zastanów się, jak się czujesz, gdy nie robisz nic w sprawie, która jest dla Ciebie ważna. Przypomnij sobie, jakie uczucia Ci towarzyszyły na początkowym etapie tego przedsięwzięcia, i oceń, czy Twoim problemem jest uczucie przytłoczenia i bezradności, czy to, że ciągle odkładasz pracę na później, przez co nie jesteś w stanie jej skończyć w sensownym terminie. Z jakich powodów *Ty* się poddajesz? Kiedy zidentyfikujesz te przyczyny, będziesz mógł pomyśleć nad tym, jak zastosować niektóre reguły opisane w tej książce albo jakie przyjąć nastawienie, żeby pomogło Ci naprawić ten problem.

Porażki są normalnym aspektem naszego życia. To nie koniec świata. Na pewno nie oznaczają, że już nigdy nic Ci się nie uda. Jednak mają one wartość tylko wtedy, gdy poznamy ich przyczynę. Wtedy bowiem możemy poszukać

rozwiązania i znaleźć sposób na uniknięcie danej porażki w przyszłości. Jeżeli tego nie zrobimy, będziemy skazani na powtarzanie tych samych błędów, dopóki nie uświadomimy sobie, jakie jest prawdziwe źródło problemu. Nie marnuj czasu i jak najszybciej zdiagnozuj przyczyny swojej porażki.

Do zapamiętania:

- Jakie rzeczy utrudniają Ci skończenie tego, co zacząłeś? Jest ich zbyt wiele, żeby je wszystkie wymienić. Kilka wybranych, opisanych w tym rozdziale, jest silniejszych i bardziej niebezpiecznych od pozostałych.
- Syndrom fałszywej nadziei to oczekiwanie, że się zmienisz albo udoskonalisz w stopniu niemożliwym do osiągnięcia. A gdy ponosisz nieuchronną klęskę, tracisz motywację, a Twoja dyscyplina spada. Aby do tego nie dopuścić, określaj realistyczne oczekiwania oparte na Twojej wiedzy dotyczącej poprzednich przedsięwzięć i uświadom sobie różnicę między celami a oczekiwaniami.
- Nadmierne analizowanie to podstępny wróg, ponieważ sprawia wrażenie działania, a nawet wydajnej pracy. Polega ono na tym, że skupiasz się na jakimś problemie i nie potrafisz zabrać się do pracy. Skoncentruj się na istotnych szczegółach i celowo zignoruj całą resztę, a Twoje myśli staną się bardziej klarowne.
- Martwienie się polega na tym, że skupiasz się na jakiejś rzeczy i zaczynasz wymyślać negatywne scenariusze, przewidując różne przeszkody na swojej drodze. Mówimy o nim również wtedy, gdy całą swoją uwagę skupiasz na czymś, czego nie jesteś w stanie kontrolować, ignorując jednocześnie to, na co masz wpływ, czyli teraźniejszość. Rozwiązaniem tego problemu jest skupienie się na tym, co możesz zrobić teraz i tylko teraz.
- Jak dobrze znasz samego siebie? Co możesz powiedzieć o własnej wydajności oraz o tym, kiedy najlepiej Ci się

pracuje? W odpowiedzi powinieneś uwzględnić takie aspekty pracy jak pora dnia, otoczenie, warunki itp. Pamiętaj też, że poznanie siebie to umiejętność zrozumienia, dlaczego poniosłeś porażkę albo osiągnąłeś mniej, niż sobie zamierzyłeś. Jest to połączenie autodiagnozy z wysoką samoświadomością.

Rozdział 8.
Codzienne systemy napędzające sukces

Ned założył własną firmę konsultingową w branży oprogramowania. Z ekscytacją myślał o tym, że wreszcie będzie własnym szefem. Nie spodziewał się żadnych problemów z klientami, odpowiadaniem na e-maile, pozyskiwaniem nowych zleceń, wysyłaniem faktur, wykonywaniem pracy w zakresie konsultingu itd.!

Na początku wszystko szło świetnie. Wstawał wcześnie rano, odpowiadał na e-maile i wysyłał newslettery, żeby zdobyć nowych klientów. A potem przechodził do swojej normalnej pracy. W wolnych chwilach wracał do pisania e-maili. Pracował do późna w nocy, próbując rozreklamować swoją firmę i realizując różne własne projekty.

Jednak w pewnym momencie grono jego klientów poszerzyło się tak bardzo, że jego skrzynkę zaczęły zalewać nowe wiadomości! Lista zleceń stale rosła. Musiał coraz więcej pracować. Codziennie spędzał w pracy co najmniej 12 godzin, z trudem nadążając z odpisywaniem na e-maile, odpowiadaniem na zapytania klientów, wysyłaniem faktur i realizowaniem zleceń w terminie. Czuł się, jakby tonął. Wściekli klienci wciąż do niego wydzwaniali, domagając się informacji na temat postępów prac!

Gdyby Martha Stewart zobaczyła jego biurko, załamałaby ręce. Ned czasami przez 15 minut szukał ważnych papierów albo notatek. W jego domowym gabinecie panował chaos i bałagan. Pokój, który kiedyś z taką

radością malował i urządzał, stał się jego więzieniem, w którym spędzał prawie każdą chwilę.

On sam wyglądał jeszcze gorzej. Żywił się fast foodami, pił duże ilości kawy i miał worki pod oczami, przez co coraz bardziej wyglądał jak zombie.

Potem zaczął tracić klientów i pieniądze. Na jego stronie internetowej i na profilu zawodowym pojawiało się coraz więcej negatywnych recenzji. Wszystko wskazywało na to, że jego firma konsultingowa wkrótce upadnie.

Co Ned zrobił źle? Nie miał systemu. Chciał wszystko robić sam i nie szukał sposobów na zorganizowanie i usprawnienie swojej pracy. Wziął na siebie zbyt wiele i próbował osiągnąć wiele różnych celów każdego dnia, nie mając żadnego systemu, który by mu to ułatwił.

Dzięki sile woli możemy dużo zdziałać, ale tylko do pewnego stopnia. Oczywiście musisz ją mieć, żeby popychać samego siebie do działania i w pełni wykorzystywać swój potencjał, ale jeżeli zbyt mocno polegasz na sile woli i samodyscyplinie i cały swój sukces opierasz na tych dwóch cechach, przegrasz, bo tak jak każdy człowiek masz swoje granice. A gdy osiągniesz ten maksymalny punkt, Twoja siła woli i samodyscyplina nie zdołają już Cię popchnąć dalej do przodu. To są delikatne cechy, które mogą stracić swoją moc, gdy weźmiesz na siebie zbyt dużo.

Historia Neda doskonale obrazuje, co się dzieje, gdy człowiek nieustannie motywuje się do robienia różnych rzeczy, żeby odnieść sukces. Nie jest łatwo sobie poradzić z natłokiem pracy i obowiązków. Musisz stworzyć przemyślany system, który pomoże Ci konsekwentnie odnosić kolejne sukcesy, nawet gdy będziesz przemęczony i zniechęcony.

Szczególnie w biznesie zdarzają się chwile, gdy naprawdę nie masz ochoty wykonywać zadań ze swojej listy. Niektóre prace będą wywoływać w Tobie taką niechęć, że nie będziesz umiał znaleźć w sobie wystarczających pokładów silnej woli, żeby je wykonać. Możliwe, że niektórzy będą próbowali zablokować Twój sukces, a Tobie zabraknie siły do walki z nimi.

W takich właśnie sytuacjach przydadzą Ci się codzienne systemy.

System to zbiór czynności, które konsekwentnie wykonujesz każdego dnia, żeby przyspieszyć swój sukces i osiągnąć cele. W przeciwieństwie do samodyscypliny i silnej woli system organizuje Twoje działania i pomaga Ci wykonywać obowiązki bez konieczności ciągłego motywowania się do pracy. Silna wola i samodyscyplina dają Ci tylko siłę potrzebną do tego, by zmusić się do zrobienia jakiejś rzeczy; nie są gotową metodą pracy ani listą działań, które trzeba wykonać.

System stosowany przez dłuższy czas staje się rutyną, dzięki czemu nie musisz myśleć o tym, co powinieneś zrobić, tylko po prostu to robisz. Kluczem do sukcesu jest konsekwencja i skupienie się na postępach, a nie dążenie do osiągnięcia celów. Wracając do przykładu Neda, zastanówmy się, co by było, gdyby zastosował on system zarządzania czasem i podzielił swoje obowiązki na mniejsze zadania, przeznaczając odpowiednio dużo czasu na każde z nich. Mógłby zautomatyzować niektóre prace, dzięki czemu robiłby wszystko na czas, a w jego życiu nie byłoby miejsca na stres, dezorganizację i bezradność.

Gdyby Ned zastosował kilka prostych systemów w swojej codziennej pracy, osiągnąłby lepsze rezultaty. Jego błędem było to, że za bardzo polegał na swojej samodyscyplinie. Nie potrafił się zmusić, żeby wykonać tak dużo pracy samemu. Pracował z maksymalną wydajnością, przez co w

końcu się wypalił i przestał wywiązywać się ze swoich zobowiązań.

Można powiedzieć, że cel jest antytezą systemu, ponieważ cele stanowią część systemów. System to sposób na to, aby dopilnować, że zrobisz to, co trzeba, żeby osiągnąć cel. Systemy nie ograniczają się do jednej rzeczy tak jak cele, lecz obejmują wszystko, co trzeba zrobić, żeby przeprowadzić określone przedsięwzięcie. Kiedy osiągniesz jeden cel, możesz z łatwością przejść do następnego, działając w ramach tego samego systemu. System doprowadzi Cię do każdego celu, jaki tylko sobie wyznaczysz.

Ponadto systemy chronią Cię przed porażką, nawet jeśli nie zdołasz osiągnąć swojego celu. Załóżmy, że Twoim celem jest napisanie wniosku o dotację — postanowiłeś sobie, że będziesz pisać tysiąc słów dziennie. Mimo że stosujesz system, żeby się wspomóc w tej pracy, nie osiągasz liczby tysiąca słów. To jednak nie problem, bo liczy się to, że coś zrobiłeś. System pomaga Ci robić kolejne kroki do przodu, nawet jeśli nie osiągniesz zaplanowanego celu. A gdy już ruszysz z miejsca, łatwiej będzie Ci iść dalej i osiągnąć dany cel po prostu trochę później. Kiedy masz dobry system i konsekwentnie się go trzymasz, każdy dzień jest dla Ciebie okazją, żeby się przybliżyć do ostatecznego celu.

Ned każdego dnia starał się osiągnąć długą listę celów, takich jak pozyskiwanie nowych klientów i wykonywanie zleceń. Nie zastosował żadnego systemu, który zmusiłby go do robienia rzeczy niezbędnych z punktu widzenia jego celów w określonych blokach czasowych. Gdyby wprowadził system i określił strukturę swojej pracy, byłby w stanie osiągnąć swoje cele w wyznaczonym czasie, nie przemęczając się przy tym za bardzo, a w jego życiu nie zapanowałby chaos. Jego firma prężnie by się rozwijała, a klienci wracaliby do niego i polecaliby go innym osobom.

Pierwszym etapem stworzenia systemu jest określenie ogólnego celu. Potem możesz zbudować wokół niego rusztowanie, które Cię do niego zaprowadzi.

Prowadź tabelę wyników

Oto pierwszy system: stwórz tabelę wyników, na której będziesz zapisywać swoje postępy. Twoja motywacja bardzo wzrośnie, gdy będziesz mieć poczucie, że możesz coś *wygrać*. Twoim paliwem, zwiększającym zainteresowanie projektem, jest wizja korzyści. Dlatego powinieneś zapisywać swoje wyniki.

Ludzie osiągają najlepsze wyniki wtedy, gdy czują, że wygrywają albo przegrywają, dlatego koniecznie śledź swoje postępy i zwycięstwa. Kiedy notujemy swoje wyniki, zachowujemy się inaczej, niż gdy tego nie robimy. Jeżeli nie prowadzimy takich zapisków, po prostu ćwiczymy daną umiejętność, dlatego już dziś zacznij prowadzić tabelę wyników, która będzie motywować Ciebie oraz innych. Oto kilka rzeczy, które możesz zrobić.

Przede wszystkim śledź swoje postępy. Za każdym razem, gdy zrobisz jakąś rzecz, skreśl ją z listy. Widok takich odhaczonych zadań da Ci poczucie, że naprawdę coś robisz. Możesz na przykład wypisać wszystkie rzeczy, które masz do zrobienia, na białej tablicy zawieszonej na ścianie. Jest to bardzo motywujące, ponieważ na tej tablicy będziesz śledzić swoje postępy, a widząc kolejne odhaczone zadania, uświadomisz sobie, że jesteś coraz bliżej celu.

Innym ważnym elementem tego systemu jest celebrowanie drobnych zwycięstw — indywidualnych i wspólnych. Im mniejsze zwycięstwo, tym lepiej, bo każda wygrana to szansa na zmotywowanie siebie i innych. Poza tym, stosując tę metodę, możesz się cieszyć większą ogólną liczbą

zwycięstw, które świadczą o tym, że z dnia na dzień osiągasz coraz więcej. Świętuj każde, nawet najmniejsze zwycięstwo — czy to będzie zdobycie nowego klienta, czy pokonanie przeszkody, która stanęła na Twojej drodze. Aby jeszcze bardziej wzmocnić skuteczność tej metody, stwórz atmosferę przyjacielskiej rywalizacji — nawet jeśli to będzie oznaczało porównywanie swoich obecnych wyników z tym, co osiągnąłeś w przeszłości.

Pamiętaj też, żeby zawsze się nagradzać za skończoną pracę. Kiedy osiągniesz cel, który sam sobie określiłeś, daj sobie nagrodę. Dzięki temu będziesz mieć coś, czego będziesz wypatrywać, a ta wizja da Ci siłę w chwilach słabości. Po osiągnięciu wyznaczonego celu możesz na przykład pojechać na cały dzień do spa albo wyjść gdzieś wieczorem ze znajomymi. To podejście jest oparte na metodzie bonusów i premii, której skuteczność została wielokrotnie potwierdzona. Wiele firm stosuje ją do motywowania swoich pracowników.

Oto jak wprowadzić taki system w codziennej pracy: stwórz listę rzeczy, które chcesz osiągnąć. Kiedy odhaczysz jakiś punkt z listy, wymyśl prosty sposób na to, żeby to uczcić, na przykład zamów pizzę dla całego zespołu. Wymyślaj różne formy zachęty, takie jak premie albo wycieczki w nagrodę za wykonanie danego zadania. Świętuj każdą sprzedaż — niech nie pozostanie niezauważona. A każdy nowy dzień traktuj jak okazję do zdobycia kolejnych punktów na swojej tablicy.

Zarządzaj czasem

Zarządzanie czasem to system, który musi stosować każdy, kto chce odnieść sukces. Wiedza na temat tego, jak dysponować swoim czasem i ile trwa każde z zaplanowanych zadań, pomoże Ci wykonać każdą pracę w

terminie. Zarządzanie czasem jest bardzo ważne, bo pomaga ze wszystkim zdążyć i daje motywację do kontynuowania rozpoczętych działań. Dopiero gdy znasz ramy czasowe danego zadania, możesz sobie wyznaczyć realistyczne oczekiwania dotyczące jego ukończenia.

Aby ćwiczyć umiejętne zarządzanie czasem, najpierw stwórz rutynę swojej pracy. Rutyna to system, który pokazuje Ci, co masz zrobić i kiedy. Wiesz na przykład, że codziennie zaczynasz pracę o dziewiątej. Określając swoją rutynę, weź pod uwagę terminy oraz inne zobowiązania czasowe. Koniecznie przeznacz odpowiednio dużo czasu na pracę, jedzenie, sen, spotkania i inne zobowiązania. I pamiętaj, żeby się nie zaniedbywać, bo jeśli to zrobisz, Twój poziom stresu wzrośnie tak bardzo, że nie będziesz w stanie się wyrobić ze swoją pracą. Dlatego dbaj o zdrowie, dobrze się wysypiaj i zdrowo odżywiaj.

Kiedy planujesz nowy projekt, zawsze najpierw się zastanów, ile czasu będziesz na niego potrzebować. Zadaj sobie pytanie: „Ile mi to zajmie?”. Aby lepiej zrozumieć swoje potrzeby związane z czasem, możesz sprawdzić, jak długo wykonujesz różne typowe zadania — dzięki temu będziesz wiedzieć, ile czasu zabierają Ci różne prace w normalnych, komfortowych warunkach. Dobry system zarządzania czasem powinien Cię uchronić przed stresem i pośpiechem, dlatego każdą pracę wykonuj w spokojnym tempie i daj sobie margines na nieprzewidziane sytuacje, które mogą spowodować pewne opóźnienia.

Na początku każdego dnia przeczytaj listę rzeczy, które masz do zrobienia. Kiedy dotrzesz do pracy (albo jeszcze w domu, tuż po przebudzeniu), spójrz na swój kalendarz i sprawdź, co zaplanowałeś na ten dzień. Dzięki temu będziesz mieć większe szanse na to, że osiągniesz swoje cele i zdążysz ze wszystkim na czas. Przeznacz odpowiednio dużo czasu na ważne spotkania, a także na zrobienie rzeczy

związanych z Twoją pracą, takich jak napisanie wiadomości e-mail, udział w wydarzeniach networkingowych i zebrania strategiczne.

Bez względu na to, gdzie się znajdujesz w danym momencie, ogranicz liczbę czynników, które mogłyby rozproszyć Twoją uwagę. Skupiaj się tylko na jednej rzeczy naraz. Wielozadaniowość i rozpraszanie uwagi mogą znacząco obniżyć Twoją wydajność. Wyznacz sobie określony czas na sprawdzenie poczty, zamiast ciągle zaglądać do skrzynki i pozwalać na to, by nowe wiadomości odwracały Twoją uwagę od wykonywanej pracy. W taki sam sposób stwórz bloki czasowe dla innych zadań, takich jak marketing czy poszerzanie sieci kontaktów.

Obniż koszty transakcji

Koszty transakcji to pojęcie z dziedziny ekonomii, które oznacza niezbędne wydatki ponoszone po to, aby utrzymać się na rynku.

Każda rzecz, którą robisz, niesie ze sobą jakiś koszt. Może on być pieniężny (na przykład inwestycja w założenie firmy), emocjonalny (związany z wykorzystaniem okazji biznesowej, która może się zakończyć sukcesem lub porażką), a nawet fizyczny (polegający na ciężkiej fizycznej pracy). To wszystko są przeszkody, które musisz pokonać, żeby pozostać w grze.

Stwórz system, który pomoże Ci przekuć te koszty na Twoją korzyść. Obniż koszty, które są dla Ciebie obciążeniem, i postaraj się, żeby osiąganie upragnionych zysków stało się wygodniejsze i łatwiejsze. Świadomie utrudniaj sobie robienie nieproduktywnych rzeczy, takich jak odkładanie pracy na później, podwyższając koszty związane z tymi nawykami. Jednocześnie obniż koszty transakcji dla tych

rzeczy, które chcesz robić częściej. Utrwalaj dobre nawyki, takie jak systematyczna praca i zarządzanie czasem, próbując zmniejszyć ich „koszt”. Jednocześnie postaraj się, aby złe nawyki, takie jak dezorganizacja, nieumiejętne zarządzanie czasem i prokrastynacja, stały się zbyt drogie, żebyś mógł sobie na nie pozwolić.

Oto przykład: dobra organizacja sprawia, że jesteś mniej zestresowany i tracisz mniej czasu na szukanie różnych rzeczy. Zauważalne korzyści sprawiają, że utrwalanie tego zachowania jest łatwiejsze. Poszukaj prostych sposobów na uporządkowanie swojego miejsca pracy — takich, które nie będą Cię kosztować dużo czasu ani pieniędzy. Zastosuj prosty system oznaczania kolorami różnych rodzajów dokumentów i posegreguj je, używając do tego kartonów, a następnie opisz każdy z nich markerem. To nie będzie Cię prawie nic kosztować, a znacząco usprawni Twoją pracę.

Zwróć uwagę, że dzięki redukcji kosztów bycie zorganizowanym staje się łatwiejsze, a ten dobry nawyk pomaga Ci w osiągnięciu celów. Możesz zmniejszyć swoje koszty, po prostu ograniczając problemy związane z dezorganizacją, a uporządkowanie miejsca pracy nie kosztuje Cię praktycznie nic w kategoriach pieniędzy i wysiłku.

Postaraj się, żeby niepożądane zachowania stały się dla Ciebie zbyt kosztowne. Naucz się postrzegać swoje złe zachowanie jak coś, co jest zbyt drogie, żeby angażowanie się w to miało sens. Aby na przykład podwyższyć koszt jakiegoś bezproduktywnego zachowania, możesz tak zorganizować sobie życie, żeby zapalenie papierosa, zjedzenie kawałka czekolady albo przeglądanie telefonu wymagało od Ciebie najpierw wejścia po schodach na piąte piętro.

Zastanówmy się nad tym, jak można manipulować kosztami transakcji. Pierwszą metodą jest sprawienie, aby dobre

nawyki nic Cię nie kosztowały. Nagroda za dobre zachowanie musi być wyższa niż koszt. Jest to jedyny sposób na to, żebyś się zmotywował do wprowadzenia pozytywnych zmian. Może na przykład łatwiej będzie Ci stać się osobą zorganizowaną, jeśli zaczniesz wydawać mniej pieniędzy na systemy organizacji dokumentów w firmie. Albo możesz spróbować tak bardzo ułatwić sobie znajdowanie różnych rzeczy, żeby wpłynęło to na zmniejszenie stresu odczuwanego w pracy.

Jednocześnie postaraj się, żeby złe nawyki stały się bardzo kosztowne. Nie będziesz chciał ich utrwalać, jeśli ponoszone koszty będą przeważać nad zyskami. Chcesz zwiększyć swoją produktywność? Spraw, żeby czas, który spędzasz, nie pracując, oznaczał dla Ciebie stratę pieniędzy.

Spróbuj wymyślić, w jaki sposób Ned mógłby zmniejszyć swoje koszty transakcji. Ilość pracy, jaką musiał włożyć w rozwinięcie swojej nowej działalności, szybko go przerosła, a ponieważ robił wszystko sam, po krótkim czasie osiągnął poziom maksimum, powyżej którego nie był już w stanie sprawnie funkcjonować. Mógł zwiększyć swoją wydajność, sprawiając, aby praca stała się łatwiejsza, a dezorganizacja trudniejsza. Powinien zadbać o to, żeby jego złe nawyki (praca po 12 godzin dziennie) stały się dla niego zbyt kosztowne, a dobre (organizacja) nie wymagały praktycznie żadnego wysiłku.

Najpierw zbierz wszystkie informacje

Ten system polega na zebraniu wszystkich informacji, których potrzebujesz, żeby wykonać jakiś projekt, zanim jeszcze zabierzesz się do pracy. Poszukaj informacji, które mają kluczowe znaczenie dla projektu, i postaraj się to

zrobić za jednym razem. W ten sposób zaoszczędzisz czas, który byś stracił, szukając informacji dopiero na etapie realizacji. Zachowując odpowiednią kolejność działań, będziesz mógł całkowicie się skupić na pracy, zamiast tracić czas na zdobywanie informacji. W ten sposób usuniesz ze swojej drogi przeszkody, które uniemożliwiają Ci nabranie odpowiedniego rozpędu.

A ten rozpęd możesz wykorzystać, żeby iść do przodu, dzięki czemu Twój projekt za jakiś czas będzie Ci sprawiać dużo mniej trudności. Jeżeli musisz przerwać pracę, żeby poszukać jakichś informacji albo zdobyć potrzebne zasoby, możesz stracić cały rozpęd. Zyskujesz go bowiem wtedy, gdy pracujesz nieprzerwanie nad jednym zadaniem, pozwalając, aby każdy osiągnięty cel stawał się fundamentem dla następnego. Kiedy ten warunek jest spełniony, każdy kolejny cel wydaje się coraz łatwiejszy do osiągnięcia.

Aby zrealizować dany projekt, możesz potrzebować zespołu ludzi posiadających określony zestaw umiejętności albo tylko jednego partnera do współpracy. Mogą Ci wystarczyć podstawowe zasoby, a może będziesz potrzebować specjalistycznego programu. Weź pod uwagę nawet artykuły biurowe, takie jak długopisy i papier, i upewnij się, że masz je pod ręką. Zgromadź wokół siebie wszystkie potrzebne zasoby, zanim jeszcze rozpoczniesz pracę. Wypisz też wszystkie niezbędne informacje, takie jak dane kontaktowe innych pracowników oraz planowany termin ukończenia prac, tak abyś nie tracił czasu na ich szukanie, gdy będziesz zajęty czymś innym. To tak, jakbyś przyniósł wszystkie zakupy z samochodu za jednym razem.

Kerry Patterson w swojej książce *Kluczowe rozmowy* podpowiada, jakie informacje należy zebrać albo ocenić, zanim się zabierzemy do dowolnej pracy.

Przypisz odpowiedzialność poszczególnym osobom. Zapytaj: „Kto jest za to odpowiedzialny?”. Przypisz nazwisko do każdego zadania, które trzeba wykonać. Dzięki temu uzyskasz pełny wgląd w sytuację. Będziesz potrzebować lidera, a także kogoś odpowiedzialnego za budżet, marketing, kadry itd. Dla każdego aspektu projektu znajdź kogoś, kto się nim zajmie. Jeżeli wszystko robisz sam, przekaż część obowiązków samemu sobie, grupując zadania według kategorii, a potem kolejno wcielaj się w poszczególne role i wykonuj partie zadań, aby mieć pewność, że wszystko zostanie zrobione na czas.

Określ pożądany rezultat i oczekiwania. Jak najdokładniej określ, co chcesz osiągnąć i jakie są Twoje oczekiwania. Jeżeli masz jasno określony cel, łatwiej jest Ci go osiągnąć, bo wiesz dokładnie, co musisz zrobić i w jaki sposób. Określ, ile pracy chcesz wykonać, ile jednostek chcesz sprzedać, ile pieniędzy chcesz zarobić i kiedy chcesz osiągnąć swoje cele. Nie bój się wyznaczać sobie celów, które są jednocześnie osiągalne i inspirujące. Możesz na przykład spojrzeć na wyniki ostatniej sprzedaży i powiedzieć: „No dobra, w zeszłym miesiącu sprzedaliśmy 1000 jednostek. W tym miesiącu zwiększmy tę liczbę do 1200!”.

Określ termin. Prawdopodobnie został on już zdefiniowany przez Twojego szefa albo klienta, ale jeśli nie, określ go sam. Nic Cię nie zmotywuje bardziej niż konkretna data, do której musisz ze wszystkim zdążyć. Kiedy masz określony termin, możesz na jego podstawie dysponować swoim czasem i określić daty ukończenia pośrednich etapów. Zadbaj o to, żeby ten termin był realistyczny. Nie obiecuj nikomu gwiazdki z nieba, której nie będziesz w stanie zdobyć. Powinieneś mieć wystarczająco dużo czasu na wykonanie swojej pracy. Każdy termin powinien uwzględniać potencjalne problemy i

wyzwania, które będą wymagać dodatkowych nakładów czasu.

Stwórz plan dalszych działań. Nie powinieneś traktować swojego obecnego celu jak linii mety, bo kiedy go osiągniesz, Twoje życie będzie toczyło się dalej. Co się stanie po skończeniu projektu? Co będziesz robić potem? Zaplanuj kroki, jakie podejmiesz po oddaniu projektu, i wyznacz sobie następne cele. To podziała na Ciebie motywująco, bo będziesz mieć więcej rzeczy, których będziesz wyczekiwać.

Rozważ również poniższe rady.

Zgromadź fizyczne zasoby. Aby osiągnąć dowolny cel, będziesz potrzebować różnych zasobów: pieniędzy, ludzi, oprogramowania, artykułów biurowych lub innych materiałów. Dowiedz się, co będzie Ci potrzebne, i zaopatrz się we wszystko.

Zidentyfikuj przeszkody. Jeżeli z wyprzedzeniem zidentyfikujesz przeszkody, łatwiej będzie Ci je pokonać. Na etapie wymyślania pomysłów ludzie mają mnóstwo entuzjazmu; widzą tylko pozytywy i pragną jak najszybciej przejść do działania. Ale gdy pojawią się nieoczekiwane trudności, ich entuzjazm szybko słabnie, a jego miejsce zajmują obojętność i bezczynność. Jeżeli wszystkie osoby zaangażowane w projekt wiedzą, czego się spodziewać, i traktują przeszkody jak nieznaczące trudności, które wspólnie pokonają jako zespół, ich morale zbytnio nie ucierpi. A jeśli na swojej drodze nie widzisz żadnych przeszkód, musisz zidentyfikować potencjalne problemy.

Wróćmy do naszego biednego Neda. Pomyśl tylko, o ile łatwiej by mu było, gdyby na początku pracy zgromadził potrzebne zasoby i poszukał niezbędnych informacji. Najpierw powinien zorganizować swoje miejsce pracy, kładąc wszystkie notatki tam, gdzie je bez trudu znajdzie.

Potem powinien poszukać programów komputerowych, które mu pomogą zautomatyzować proces pisania e-maili, newsletterów, ofert i faktur. Dzięki temu jego nakład pracy by się zmniejszył. I wreszcie powinien przewidzieć, jak bardzo może wzrosnąć liczba zamówień — wówczas mógłby lepiej zarządzać swoim czasem i skuteczniej poradzić sobie z nawałem pracy. Powinien określać sobie terminy i dotrzymywać ich. Gdyby wiedział, ile pracy go czeka w przyszłości, mógłby rozważyć zatrudnienie pracownika, który przejąłby część jego obowiązków.

A oprócz tego wszystkiego powinien zidentyfikować wyzwania (takie jak zbyt wiele zamówień w krótkim czasie) i przygotować się na nie. Gdyby tak zrobił i zawczasu poszukał rozwiązań, byłby w stanie pokonać te trudności. Zgromadzenie wszystkich potrzebnych zasobów już na samym początku pomogłoby mu zaoszczędzić dużo pracy.

Systemy dzienne usprawniają pracę i nie naruszają skąpych zasobów silnej woli potrzebnej do tego, żeby zabrać się do pracy. Sprawiają, że część działań wykonujesz systematycznie, dzięki czemu szybciej robisz postępy. Możesz się uchronić przed porażką, stosując systemy wspomagające wydajność. Nie bądź Nedem. Stosuj systemy dzienne, żeby zwiększyć swoje szanse na sukces.

Do zapamiętania:

- System to zbiór codziennych zachowań. To wcale nie musi być nic skomplikowanego. System wyraźnie kontrastuje z celem, ponieważ cel jest jednorazowym osiągnięciem, natomiast w systemie kluczową rolę odgrywają konsekwencja i długofalowy sukces.
- Powieś na ścianie tablicę, na której będziesz notować wszystkie osiągnięcia, duże i małe. To zwiększy Twoją motywację i chęć dalszego rozwoju.
- Naucz się lepiej zarządzać czasem. Musisz sobie uświadomić, ile czasu zajmują Ci poszczególne

czynności, uwzględniając przy tym własne wady i niedoskonałości.

- Obniż koszty transakcji — w tym celu postaraj się sprawić, aby niepożądane zachowania stały się niewygodne i nieprzyjemne, a te pożądane wygodne i łatwe.
- Zgromadź wszystkie potrzebne informacje i materiały, zanim przejdziesz do działania. Dzięki temu nie będziesz musiał przerywać pracy i szybciej nabierzesz rozpędu.

Podsumowanie

Rozdział 1. Przestań myśleć i zacznij działać

- Sztuka realizacji jest czymś, dzięki czemu możesz żyć tak, jak sobie wymarzyłeś, zamiast godzić się na to, co masz teraz.
- Można powiedzieć, że składa się ona z czterech elementów: koncentracji, samodyscypliny, działania i wytrwałości, a każdy z nich jest równie ważny jak pozostałe.
- Jednak nie wystarczy tylko wiedzieć, że musisz coś zrobić, żeby rzeczywiście przejść do działania. Istnieją ważne powody, dla których często nie kończymy tego, co zaczęliśmy — albo nawet w ogóle nie przechodzimy do działania. Zasadniczo można je podzielić na dwie grupy: taktyki blokowania i przeszkody psychologiczne.
- Taktyki blokowania polegają na nieświadomym robieniu planów sprzecznych z tym, co chcemy osiągnąć. Są to: (1) wyznaczanie złych celów, (2) prokrastynacja, (3) uleganie pokusom i czynnikom rozpraszającym uwagę oraz (4) nieumiejętne zarządzanie czasem.
- Przeszkody psychologiczne sprawiają, że nie podejmujemy działań, bo nieświadomie próbujemy chronić samych siebie. Oto one: (1) lenistwo i brak dyscypliny, (2) strach przed porażką, odrzuceniem i negatywną opinią innych, (3) perfekcjonizm wynikający z braku pewności siebie oraz (4) brak samoświadomości.

Rozdział 2. Bądź ciągle na głodzie

- Co zrobić, żeby zawsze być zmotywowanym i głodnym sukcesów? Należy zajrzeć w głąb siebie i poważnie zastanowić się, jakie wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywujące masz do dyspozycji. Mało kto to robi.
- Zewnętrzne czynniki motywujące to osoby, miejsca i rzeczy, które popychają nas do działania. W większości przypadków chodzi nam o to, żeby uniknąć negatywnych konsekwencji związanych z innymi osobami, miejscami i rzeczami. Metody te obejmują: partnerów w odpowiedzialności (pojedyncze osoby oraz całe grupy), postawienie pieniędzy i przekupywanie samego siebie.
- Wewnętrzne czynniki motywujące dotyczą korzyści i tego, jak może się poprawić nasze życie. Są to uniwersalne potrzeby i pragnienia, które łatwo jest stracić z oczu. Prostym sposobem na ich zidentyfikowanie jest zadanie kilku pytań, na przykład: *Jakie korzyści z tego wyciągnę?* albo *Jak dzięki temu poprawi się moje życie?*. Dopiero gdy odpowiesz sobie na te pytania, uświadomisz sobie obszary, które zaniedbujesz.
- Wszystko, co chcemy osiągnąć, ma określony koszt alternatywny. Zawsze musimy coś poświęcić — nawet jeśli jest to tylko możliwość leżenia na kanapie i oglądania telewizji. Możemy pokonać tę mentalną przeszkodę, zmieniając proporcję kosztów i korzyści w taki sposób, aby zminimalizować te pierwsze albo zmaksymalizować drugie.
- Dowiedziono, że motywacja jest najsilniejsza wtedy, gdy często sobie o niej przypominamy — w przeciwnym razie przestaje być obecna w naszym życiu. Dlatego

powinieneś się otaczać różnymi przypomnieniami, dbając o to, aby były łatwo zauważalne i zapadające w pamięć. Zaangażuj wszystkie pięć zmysłów (nawet smak) i koniecznie raz po raz zmieniaj przypomnienia, żeby się do nich nie przyzwyczaić, bo wtedy o nich zapomnisz.

Rozdział 3. Stwórz manifest

- Manifest to nic innego jak zbiór reguł, których należy codziennie przestrzegać. Możemy nienawidzić reguł, ale to dzięki nim nie musimy się zastanawiać nad wieloma rzeczami. Stanowią one wytyczne, które podpowiadają nam, co należy zrobić w danej sytuacji. Dzięki nim wszystko staje się czarno-białe, a my chętniej kontynuujemy to, co zaczęliśmy, bo tak naprawdę nie mamy innego wyjścia.
- Reguła 1. Czy źródłem Twojej bezczynności jest lenistwo? Jeżeli tak, to czy chcesz, aby ta cecha Cię charakteryzowała?
- Reguła 2. Maksymalnie trzy duże zadania dziennie. Odróżnij ważne zadania od pilnych, a także od działań, które nie mają żadnej wartości.
- Reguła 3. Określ sobie dzienne ograniczenia i wymagania. Dzięki nim nigdy nie zboczysz z obranej drogi i będziesz robić to, co należy. Poza tym są to mocne fundamenty do budowania dobrych nawyków.
- Reguła 4. Czasami tracimy z oczu nasz cel. Dlatego przypominaj sobie o swoich zamiarach, formułując zdania zaczynające się od słów: „chcę”, „muszę” i „nie mogę”.
- Reguła 5. Spróbuj spojrzeć w przyszłość. Co będzie za 10 minut, godzin albo dni? Czy podoba Ci się efekt tego, że porzuciłeś swój cel? Czy korzyści, które odczuwasz

teraz, są warte strat poniesionych przez Twoje przyszłe „ja”? Prawdopodobnie nie.
- Reguła 6. To tylko 10 minut, prawda? Jeśli chcesz zakończyć jakąś pracę w połowie, poczekaj 10 minut. A jeśli musisz poczekać, po prostu poczekaj 10 minut.

Rozdział 4. Nastawienie ukierunkowane na realizację

- To, czy potrafisz doprowadzić rozpoczętą pracę do końca, w stu procentach zależy od Twojego umysłu, dlatego prawdopodobnie dobrym pomysłem jest przyjęcie odpowiedniego nastawienia.
- Nastawienie 1. Przypomnij sobie, że warto się postarać. Jeśli czujesz, że Twoja ciężka praca dokądś Cię zaprowadzi, jeśli widzisz sens w tym, co robisz, i wierzysz, że jesteś równie dobry jak każda inna osoba, a także czujesz, że Twoje działania przybliżają Cię do osiągnięcia Twoich celów, łatwiej jest Ci zabrać się do pracy i kontynuować ją do samego końca.
- Nastawienie 2. Poczuj się komfortowo ze swoim dyskomfortem. Wszystko, co chcesz zrobić, wiąże się z pewnym dyskomfortem (chyba że jest to samotne oglądanie telewizji przez cały dzień). Oswojenie się z tym uczuciem sprawia, że przestajesz się bać i odważnie pokonujesz wyzwania stojące na Twojej drodze.
- Nastawienie 3. Jeżeli nic nie robisz, niczego się nie uczysz. Dopiero po skończeniu jakiejś pracy jesteś w stanie ocenić swoje wyniki i poprawić błędy. Przyjmij nastawienie oparte na gromadzeniu informacji.
- Nastawienie 4. Wpływ stresu i niepokoju potrafi być tak szkodliwy, że nie wolno go lekceważyć. Nawet coś tak

powszechnego jak zły nastrój może zagrażać Twojej wydajności i utrudniać doprowadzenie pracy do końca. Bądź tego świadomy i podejmuj odpowiednie kroki, żeby kontrolować swój poziom stresu.

Rozdział 5. Jak pokonać prokrastynację?

- Walka z prokrastynacją to prawdziwa syzyfowa praca. Możesz chwilowo pokonać chęć odłożenia pracy na później, ale jest ona tak naturalna, że nigdy w pełni jej nie wyeliminujesz. Źródłem problemu jest niekonsekwencja czasowa polegająca na tym, że każdy z nas istnieje w dwóch postaciach, które nie mają spójnych pragnień: jedna marzy o nagrodzie w przyszłości, a druga chce ją dostać już teraz.
- Łączenie obowiązku z przyjemnością to skuteczna metoda walki z prokrastynacją. Polega na połączeniu nieprzyjemnego zadania z czymś, co lubimy robić. Jej skuteczność wynika z tego, że rozwiązuje problem niekonsekwencji czasowej i jednocześnie zaspokaja potrzeby Twojego obecnego i przyszłego „ja”.
- Zacznij od małych, prostych kroków. Źródłem prokrastynacji jest bezczynność. Dlatego musisz się postarać, żeby Twoja droga do działania była jak najprostsza. Dzięki małym krokom zyskasz rozpęd, który jest przeciwieństwem bezczynności.
- Czasami, aby pokonać prokrastynację, trzeba dostać porządnego kopa w tyłek. W taki sposób działają strach i produktywna paranoja: jeśli bardzo się boisz negatywnych konsekwencji bezczynności, poczujesz silną motywację do działania. Jednak tej metody nie należy stosować zbyt często.

Rozdział 6. Strefa skupienia uwagi

- Zminimalizuj liczbę czynników rozpraszających Twoją uwagę w miejscu pracy. Okazuje się, że jeśli nie masz czegoś w zasięgu wzroku, nie myślisz o tym zbyt często, dlatego pochowaj wszystkie urządzenia i przedmioty, które niepotrzebnie Cię stymulują podczas pracy. W przeciwnym razie Twoje zapasy silnej woli zaczną się powoli wyczerpywać.
- Wszędzie, gdzie to możliwe, określ działania domyślne. Dzięki temu ścieżka, którą chcesz iść, będzie jednocześnie drogą najmniejszego oporu. Efekt ten osiągniesz również, organizując i projektując swoje otoczenie w taki sposób, aby sprzyjało wysokiej wydajności.
- Jednozadaniowość to ważna koncepcja, ponieważ obnaża wady wielozadaniowości. Kiedy przełączasz się między zadaniami, wywołujesz efekt o nazwie „pozostałość uwagi”. Chodzi o to, że potrzebujesz trochę czasu na oswojenie się z każdym nowym zadaniem, nawet jeśli już wykonywałeś je wcześniej. Możesz rozwiązać ten problem, stawiając na jednozadaniowość, a także grupując podobne zadania. W ten sposób osiągniesz stan większej sprawności umysłu, który przełoży się na wyższe zarobki.
- Lista rzeczy do nierobienia może być tak samo cenna jak lista rzeczy do zrobienia, ponieważ rzadko nam się zdarza, żeby ktoś nam mówił, co powinniśmy zignorować. Efekt jest taki, że czynniki rozpraszające naszą uwagę albo rzeczy, które podstępnie kradną nam czas, mogą zapanować nad naszym miejscem pracy w taki sposób, że nawet tego nie zauważymy. Na wspomnianej liście powinny się znaleźć prace, których

nie jesteś w stanie rozpocząć albo posunąć do przodu, oraz problemy, którym nie możesz zaradzić.

- Reguła 40 – 70 mówi o pokonaniu bezczynności poprzez zdobycie odpowiedniej ilości informacji. Jeżeli masz mniej niż 40 procent informacji, szukaj dalej. Jeśli masz ich już 70 procent, koniecznie musisz działać. Nigdy nie zdobędziesz 100 procent informacji i bardzo prawdopodobne, że 70 procent to więcej niż wystarczająco — reszty dowiesz się już po drodze.
- I ostatnia rada: czasami warto po prostu nic nie robić. Na tym polegają odpoczynek i relaks, a Ty potraktuj je jak sposób na odzyskanie sił umysłowych. Co robi sportowiec między zawodami albo meczami? Tak, zgadłeś: odzyskuje siły, żeby być w jak najlepszej formie podczas następnych zmagań sportowych.

Rozdział 7. Śmiertelne pułapki

- Jakie rzeczy utrudniają Ci skończenie tego, co zacząłeś? Jest ich zbyt wiele, żeby je wszystkie wymienić. Kilka wybranych, opisanych w tym rozdziale, jest silniejszych i bardziej niebezpiecznych od pozostałych.
- Syndrom fałszywej nadziei to oczekiwanie, że się zmienisz albo udoskonalisz w stopniu niemożliwym do osiągnięcia. A gdy ponosisz nieuchronną klęskę, tracisz motywację, a Twoja dyscyplina spada. Aby do tego nie dopuścić, określaj realistyczne oczekiwania oparte na Twojej wiedzy dotyczącej poprzednich przedsięwzięć i uświadom sobie różnicę między celami a oczekiwaniami.
- Nadmierne analizowanie to podstępny wróg, ponieważ sprawia wrażenie działania, a nawet wydajnej pracy. Polega ono na tym, że skupiasz się na jakimś problemie i nie potrafisz zabrać się do pracy. Skoncentruj się na

istotnych szczegółach i celowo zignoruj całą resztę, a Twoje myśli staną się bardziej klarowne.
- Martwienie się polega na tym, że skupiasz się na jakiejś rzeczy i zaczynasz wymyślać negatywne scenariusze, przewidując różne przeszkody na swojej drodze. Mówimy o nim również wtedy, gdy całą swoją uwagę skupiasz na czymś, czego nie jesteś w stanie kontrolować, ignorując jednocześnie to, na co masz wpływ, czyli teraźniejszość. Rozwiązaniem tego problemu jest skupienie się na tym, co możesz zrobić teraz i tylko teraz.
- Jak dobrze znasz samego siebie? Co możesz powiedzieć o własnej wydajności oraz o tym, kiedy najlepiej Ci się pracuje? W odpowiedzi powinieneś uwzględnić takie aspekty pracy jak pora dnia, otoczenie, warunki itp. Pamiętaj też, że poznanie siebie to umiejętność zrozumienia, dlaczego poniosłeś porażkę albo osiągnąłeś mniej, niż sobie zamierzyłeś. Jest to połączenie autodiagnozy z wysoką samoświadomością.

Rozdział 8. Codzienne systemy napędzające sukces

- System to zbiór codziennych zachowań. To wcale nie musi być nic skomplikowanego. System wyraźnie kontrastuje z celem, ponieważ cel jest jednorazowym osiągnięciem, natomiast w systemie kluczową rolę odgrywają konsekwencja i długofalowy sukces.
- Powieś na ścianie tablicę, na której będziesz notować wszystkie osiągnięcia, duże i małe. To zwiększy Twoją motywację i chęć dalszego rozwoju.
- Naucz się lepiej zarządzać czasem. Musisz sobie uświadomić, ile czasu zajmują Ci poszczególne

czynności, uwzględniając przy tym własne wady i niedoskonałości.

- Obniż koszty transakcji — w tym celu postaraj się sprawić, aby niepożądane zachowania stały się niewygodne i nieprzyjemne, a te pożądane wygodne i łatwe.
- Zgromadź wszystkie potrzebne informacje i materiały, zanim przejdziesz do działania. Dzięki temu nie będziesz musiał przerywać pracy i szybciej nabierzesz rozpędu.

PROGRAM
PARTNERSKI
GRUPY HELION
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ
Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!
Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl
GRUPA
Helion

SZKOLENIA
Helion
AKADEMIA IT & BUSINESS

KOMPLEKSOWO SZKOLIMY
NOWOCZESNY BIZNES

IT

BIZNES

PROJEKTY

PROCESY

NASZE SZKOLENIA SĄ PROWADZONE
ZGODNIE Z METODĄ

BLENDED LEARNING

modelem kształcenia, który łączy tradycyjne szkolenie
z dostępem do nowoczesnych narzędzi - wideokursów,
e-booków i audiobooków

T: 609 850 372 **E:** SZKOLENIA@HELION.PL
WWW.HELIONSZKOLENIA.PL

Spis treści

Wstęp
Rozdział 1. Przestań myśleć i zacznij działać
- Czym jest realizacja?
- Dlaczego nie przechodzimy do realizacji?
- Taktyki blokowania
- Przeszkody psychologiczne
- Co się stanie, gdy zaczniemy aktywnie działać?

Rozdział 2. Bądź ciągle na głodzie
- Zewnętrzne czynniki motywujące
- Wewnętrzne czynniki motywujące
- Określenie kosztów alternatywnych
- Stale przypominaj sobie o swojej motywacji

Rozdział 3. Stwórz manifest
- Reguła 1. Zastanów się nad sobą
- Reguła 2. Maksymalnie trzy zadania dziennie
- Reguła 3. Określ ograniczenia i wymagania
- Reguła 4. Upewnij się co do swoich zamiarów
- Reguła 5. Myśl w kategoriach 10-10-10
- Reguła 6. Tylko 10 minut

Rozdział 4. Nastawienie ukierunkowane na realizację
- Nastawienie 1. Przypominaj sobie, że warto to robić
- Nastawienie 2. Poczuj się komfortowo ze swoim dyskomfortem
- Nastawienie 3. Pozwól sobie na naukę
- Nastawienie 4. Odstresuj się

Rozdział 5. Jak pokonać prokrastynację?
- Łączenie obowiązku z przyjemnością
- Małe kroki do przodu
- Rozważ ryzyko

Rozdział 6. Strefa skupienia uwagi
- Ograniczenie czynników rozpraszających uwagę

- Ustawienie domyślne: pozytywne działania i zachowania
- Pozostałość uwagi
- Grupowanie
- Lista rzeczy do nierobienia
- Reguła 40 – 70
- Nie rób nic

Rozdział 7. Śmiertelne pułapki
- Syndrom fałszywej nadziei
- Nadmierne analizowanie
- Martwienie się
- Zbyt mała wiedza o sobie

Rozdział 8. Codzienne systemy napędzające sukces
- Prowadź tabelę wyników
- Zarządzaj czasem
- Obniż koszty transakcji
- Najpierw zbierz wszystkie informacje

Podsumowanie
- Rozdział 1. Przestań myśleć i zacznij działać
- Rozdział 2. Bądź ciągle na głodzie
- Rozdział 3. Stwórz manifest
- Rozdział 4. Nastawienie ukierunkowane na realizację
- Rozdział 5. Jak pokonać prokrastynację?
- Rozdział 6. Strefa skupienia uwagi
- Rozdział 7. Śmiertelne pułapki
- Rozdział 8. Codzienne systemy napędzające sukces